



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA: INGENIERÍA DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA DE EMPRESAS

TEMA:

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CURTIEMBRE “ZÚÑIGA HNOS.”,
AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA, PERIODO 2019-2021.

AUTORA:

MICHELLE CAROLINA ZÚÑIGA GUADALUPE

RIOBAMBA – ECUADOR

2019

CERTIFICADO DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Srta. **Michelle Carolina Zúñiga Guadalupe**, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. José Fernando López Aguirre

DIRECTOR TRIBUNAL

Ing. Stalin Efrén Arguello Erazo. PhD

MIEMBRO TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, **Michelle Carolina Zúñiga Guadalupe**, declaro que el presente trabajado de titulación es de mí autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica del contenido de este trabajo de titulación.

Riobamba 2019

Michelle Carolina Zúñiga Guadalupe

C.C. 180382010-7

DEDICATORIA

A Dios

El presente trabajo de investigación dedico primeramente a Dios por darme la vida y salud, por siempre cuidarme en todas mis actividades.

A mis padres

Por ser mi pilar fundamental, mi ejemplo a seguir, por guiarme en mi camino, cuidarme, protegerme y ser mi mayor apoyo en todas las actividades que realizo en mi vida, gracias a ellos he podido culminar esta etapa de mi vida.

A mi hermano

Por ser mi mejor acompañante de vida y brindarme siempre su apoyo y ayuda.

A mis abuelitos

Por siempre estar junto a mí, apoyándome en cada etapa de mi vida.

Michelle

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por darme la vida y la salud gracias a el pude culminar esta etapa de mi vida. A mis padres, por brindarme siempre su apoyo por estar junto a mí en todas las circunstancia de esta etapa. A hermano por brindarme su ayuda en mi vida profesional y personal. A mi familia por siempre estar pendiente de mí. A mis amigos que compartí mi carrera universitario por ayudarme siempre en lo que necesitaba. A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, por brindarme docentes preparados y con excelentes conocimientos. A mi Director, Ing. José López y miembro de tesis, Ing. Stalin Arguello, por brindarme su ayuda y conocimientos para poder culminar con el trabajo de titulación.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Certificado del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido.....	vi
Índice de tablas	ix
Índice de gráficos.....	x
Índice de Anexos	xi
Resumen.....	xii
Abstract.....	xiii
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Formulación del problema	4
1.1.2 Delimitación del problema.....	4
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.3 OBJETIVOS	6
1.3.1 Objetivo General.....	6
1.3.2 Objetivos Específicos	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	7
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	7
2.1.1 Investigaciones previas sobre plan de negocios	7
2.2 MARCO CONCEPTUAL	8
2.2.1 Antecedentes Plan de Negocios	8
2.2.2 Planear	9
2.2.3 Curtiembre	9
2.2.4 Plan de Negocios	9
2.2.5 Cinco Fuerzas de Porter	14
2.2.6 Business Model Canvas	15
2.2.7 Marketing Mix	16
2.3 IDEA A DEFENDER	18

2.4	VARIABLES	18
2.4.1	Variable independiente	18
2.4.2	Variable dependiente	18
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		19
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	19
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	19
3.2.1	Investigación exploratoria.....	19
3.2.2	Investigación descriptiva	19
3.2.3	Investigación explicativa	20
3.2.4	Investigación documental	20
3.2.5	Investigación de campo	20
3.3	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	20
3.3.1	Métodos	20
3.3.2	Técnicas	21
3.3.3	Instrumentos.....	22
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	22
3.5	RESULTADOS	22
3.5.1	Análisis entrevista Gerente General	22
3.5.2	Análisis de las encuestas.....	25
3.6	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER	38
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		39
4.1	TEMA:	39
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	39
4.3	PLAN TÉCNICO.....	41
4.3.1	Macro Localización	41
4.3.2	Micro Localización	42
4.3.3	Ubicación de la Curtiembre Zúñiga Hnos.	43
4.4	PLAN ADMINISTRATIVO	44
4.4.1	Organización y su entorno	44
4.4.2	Reseña Historia Curtiembre Zúñiga Hnos.	44
4.4.3	Misión	45
4.4.4	Visión.....	45
4.4.5	Valores	46
4.4.6	Análisis FODA	47

4.4.7	Estrategia FODA.....	55
4.5	ESTUDIO DE MERCADO	70
4.5.1	Demanda	70
4.5.2	Oferta	70
4.6	PLAN DE PRODUCCIÓN.....	72
	Características del producto.....	72
4.6.1	Proceso de curtiembre.....	72
4.6.2	Flujo grama Proceso Cuero.....	77
4.7	PLAN DE MARKETING.....	80
4.7.1	Marketing MIX	80
4.7.2	Cinco fuerzas de PORTER	88
4.7.3	Business Model Canvas	90
4.8	PLAN FINANCIERO.....	91
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	102
	BIBLIOGRAFÍA	104
	ANEXOS	107

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Gama de Producción.....	25
Tabla 2: Frecuencia de consumo de productos	26
Tabla 3: Consumo de bandas	27
Tabla 4: Productos adquiridos	28
Tabla 5: Poder adquisitivo	29
Tabla 6: Tiempo de entrega	30
Tabla 7: Canales de Distribución.....	31
Tabla 8: Tiempo de consumo	32
Tabla 9: Satisfacción con la curtiembre.....	33
Tabla 10: Atributos de la Curtiembre	34
Tabla 11: Promociones de Productos.....	35
Tabla 12: Medio de comunicación	36
Tabla 13: Recomendaciones	37
Tabla 14: FODA	47
Tabla 15: Cruce de Fortalezas y Oportunidades.....	55
Tabla 16: Cruce Debilidades y Oportunidades	56
Tabla 17: Cruce Fortalezas y Amenazas.....	57
Tabla 18: Cruce Debilidades y Amenazas	58
Tabla 19: Gerente General	63
Tabla 20: Director de Producción.....	64
Tabla 21: Asistente de Producción	65
Tabla 22: Empleado de Producción.....	66
Tabla 23: Contador	67
Tabla 24: Vendedor	68
Tabla 25: Portero.....	69
Tabla 26: Demanda	71
Tabla 27: Precios	82
Tabla 28: Costo Unitario de Producción.....	91
Tabla 29 : Presupuesto de Ventas	92
Tabla 30: Estado de Pérdidas y Ganancias	93
Tabla 31 : Balance General Proyectado.....	94
Tabla 32: Punto de Equilibrio.....	96

Tabla 33: Flujo de Caja Proyectado.....	97
Tabla 34: Formulación de Datos VAN	98
Tabla 35: Tasa Interna de Retorno TIR	99
Tabla 36: Cálculo de Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI)	100
Tabla 37: Calculo de Relación Benéfico Costo (RB/C)	101

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Árbol de Problemas	3
Gráfico 2: Modelo de Plan de Negocios propuesto por Longenecker, Moore y Petty ..	12
Gráfico 3: Gama de Producción.....	25
Gráfico 4: Frecuencia de consumo de productos	26
Gráfico 5: Consumo de bandas.....	27
Gráfico 6: Productos adquiridos	28
Gráfico 7: Poder adquisitivo	29
Gráfico 8: Tiempo de entrega	30
Gráfico 9: Canales de Distribución.....	31
Gráfico 10: Tiempo de consumo	32
Gráfico 11: Satisfacción con la curtiembre.....	33
Gráfico 12: Atributos de la Curtiembre	34
Gráfico 13: Promociones de productos.....	35
Gráfico 14: Medio de comunicación	36
Gráfico 15: Recomendaciones	37
Gráfico 16 : Macro Localización	41
Gráfico 17: Micro Localización.....	42
Gráfico 18: Ubicación Curtiembre Zúñiga Hnos.....	43
Gráfico 19: Curtiembre Zúñiga Hnos.	45
Gráfico 20: Organigrama Curtiembre Zúñiga Hnos.	61
Gráfico 21: Curado	72
Gráfico 22: Lavado y Remojo Pelambre	73
Gráfico 23: Pelambrado.....	73
Gráfico 24: Desencalado o purga	73
Gráfico 25: Descarnado	74
Gráfico 26: Dividido	74

Gráfico 27: Piquelado	74
Gráfico 28: Curtido	75
Gráfico 29: Escurrido	75
Gráfico 30: Raspado	75
Gráfico 31: Re curtido, Teñido y acabado	76
Gráfico 32: Empaquetamiento	76
Gráfico 33: Flujo grama Proceso Cuero	77
Gráfico 34: Canal de Distribución	84
Gráfico 35: Logotipo Curtiembre Zúñiga Hnos.	85
Gráfico 36: Página Web.....	86
Gráfico 37: Página Web 2.....	86
Gráfico 38: Cuenta Facebook	87
Gráfico 39: Business Model Canvas.....	90
Gráfico 40: Punto de Equilibrio.....	96

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A: Encuesta	108
Anexo B: Entrevista.....	111
Anexo C: Información sobre Costos.....	113
Anexo D: Costos de Mano de obra Directa e Indirecta	116
Anexo E:Informe sobre Gastos	117

RESUMEN

El presente proyecto de investigación se enfoca en el desarrollo de un plan de negocios para la Curtiembre Zúñiga Hnos., Ambato, provincia de Tungurahua, periodo 2019 -2021 que tiene como finalidad mejorar la gestión administrativa y de ventas de la empresa. Para la investigación se realizó una entrevista dirigida al gerente general y encuestas dirigida a los clientes de la misma que ayudo para obtener información real sobre la situación actual de la curtiembre. Como resultado se encontró varias falencias en la administración de la empresa, como la falta de análisis interno y externo (FODA) de la misma, carencia de objetivos y estrategias .Se determinó que por tener una administración empírica ha provocado la disminución de las ventas, para lo cual se debe contar con herramientas que ayuden a la mejora de la organización. La propuesta se presenta en un plan técnico, administrativo, producción, marketing, publicidad, estudio de mercado, y por último el plan financiero. Se recomienda que la curtiembre Zúñiga hnos., aplique la propuesta del plan de negocios que ayudará a potenciar las diferentes áreas de la misma, que se realice un análisis y estudio del mercado periódicamente para atraer nuevos clientes y mejorar sus ventas.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <PLAN DE NEGOCIOS> <ESTUDIO DE MERCADO> <FODA > <GESTIÓN ADMINISTRATIVA> <AMBATO (CANTÓN)>

Ing. José Fernando López Aguirre
DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

This research project is focused on the development of a business plan for Zúñiga Hnos Tannery., Ambato, province of Tungurahua, period 2019 -2021, which aims to improve the administrative and sales management of the company. An interview to the general manager was conducted for the research as well as surveys to the clients that helped to obtain real information about the current situation of the tannery. As a result, several weaknesses were found in the administration of the company, such as the lack of internal and external analysis (SWOT) of the same, lack of objectives and strategies. It was determined that having an empirical administration has caused the decrease in sales, for which it must have tools that help the improvement of the organization. The proposal is presented in a technical plan, administrative, production, marketing, advertising, market research, and finally the financial plan. It is recommended that Zúñiga Hnos., Tannery applies the proposal of the business plan that will help to promote the different areas of the same, it is also suggested that an analysis and study of the market is made periodically to attract new customers and improve their sales.

Key Words: <ECONOMICS AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <BUSINESS PLAN> <MARKET RESEARCH> <SWOT> <ADMINISTRATIVE MANAGEMENT> <AMBATO (CANTON)>

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se trata sobre el diseño de un plan de negocios para la Curtiembre Zúñiga Hnos. Ubicada en la ciudad de Ambato es; el plan de negocios es una herramienta clave, ya que la curtiembre tendrá una planificación y control de sus actividades, se podrá conocer sus objetivos para poder lograrlos, se realizó varios planes en donde tenía falencia la curtiembre, especialmente se analizó sus factores internos y externos.

El primer capítulo trata de problema investigado, donde se determina el planteamiento del problema, la justificación del problema es decir como el plan de negocios ayudara a resolver los problemas que atraviesa la curtiembre, los objetivos que se desea alcanzar con este trabajo de investigación.

El segundo capítulo se detalla el marco teórico, con los antecedentes investigativos del plan de negocios, para conocer las diferentes teorías de lo que se realizó, se determinara la idea a defender es decir como el plan de negocios ayudara o mejorara la curtiembre.

En el tercer capítulo se dará a conocer la modalidad de investigación que se utilizara para el trabajo de investigación es decir los tipos de investigación, métodos de investigación, las técnicas e instrumentos que se utilizaron como fueron la entrevista., encuesta ,población y muestra que determina a donde va dirigida las encuestas, se detallara los resultados de las encuestas que se realizaron a 45 clientes de la curtiembre y la entrevista que se realizó al gerente de la curtiembre ,y se verificara la idea a defender.

En el cuarto capítulo se da a conocer marco propositivo ,en donde se expone todo el contenido del plan de negocios que se basa en el plan técnico, plan administrativo, estudio de mercado, plan de producción ,plan de marketing y plan financiero, a través de este contenido se busca dar solución a las falencias de la curtiembre.

Finalmente se encontraran las conclusiones y recomendaciones realizadas de acuerdo con los objetivos planteados, seguido de la bibliografía y los anexos que son el material adicional del trabajo de investigación.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANEAMIENTO DEL PROBLEMA

Es necesario indicar que el (Ministerio de Industria y Productividad, 2011) indica que:

En la provincia de Tungurahua según datos de la Asociación Nacional de Curtidores Ecuatorianos - ANCE existen 1770 talleres artesanales que se dedican a la confecciones de cuero y a la zapatería, lo que representa el 75,58% de la actividad artesanal en el Ecuador. Sus principales talleres se localizan en los cantones de Ambato, Baños, Cevallos y Quisapincha.

Dentro de este aspecto el (Ministerio de Industria y Productividad, 2011), establece que la fabricación de cuero, productos de cuero y calzado es una rama productiva de perspectivas sobresalientes para la consolidación del mercado interno. Presenta además excelentes opciones para exponer varios de sus productos en el mercado internacional. Las dotaciones de capital y tecnología requeridos, los encadenamientos que despliega (en especial con la actividad ganadera a través de las curtiembres) y los volúmenes de mano de obra que emplea la convierten en una opción para promover el desarrollo endógeno del Ecuador.

En base a lo antes mencionado se debe establecer que actualmente según las cifras del (Servicio de Rentas Internas del Ecuador, 2018), existen veinte y cuatro empresas con el CIIU 4.0 (clasificador industrial internacional uniforme), referente a las actividades de descarnadura, tundido, depilado, engrase, curtido, blanqueo, teñido, adobo de pieles y cueros de pieles finas y cueros con pelo, ello es un claro identificador de la alta competitividad que representa.

Curtiembre Zúñiga Hnos., es una empresa industrial dedicada a la producción y comercialización de cuero terminado, inicio sus actividades el 10 de mayo de 1991. La Curtiembre tiene 27 años de trayectoria es un negocio familiar, tiene el calificativo de artesanal, al igual que las otras curtiembres por las leyes del estado en donde pueden calificarse de dicha forma. Es una empresa que no está obligada a llevar contabilidad, el

RUC pertenece al Ing. Dennis Alberto Zúñiga Vascones, socio de la empresa. La empresa cuenta con 15 empleados.

Ahora es necesario destacar que la Curtiembre Zúñiga Hnos., registra una problemática importante la cual se describe en la figura 1.

Gráfico 1: Árbol de Problemas



Fuente: Curtiembre Zúñiga Hnos.

Elaborado por: Michelle Zúñiga

Como se evidencia en la figura 1, la problemática presentada en la organización es el decremento de las ventas en un 25% en el año 2017, ello debido de diferentes causas, pero la que consideran de más alto impacto es el plan de negocio, lo cual genera una administración empírica, que impide la captación, fidelización de los clientes para desembocar una representativa disminución de los ingresos.

Por la administración empírica que se ha venido practicando en la en la curtiembre, no se ha podido alcanzar los objetivos organizacionales fijados, debido al desconocimiento de los mismos por parte de los miembros de la curtiembre.

No existe un estudio de mercado o una propuesta de marketing que ayude segmentar el mercado para fijar sus clientes claves, por lo cual se ha desaprovechado las oportunidades que genera el sector de curtiembre.

La falta de un plan de negocios en la Curtiembre Zúñiga Hnos., ha conllevado a una deficiente gestión administrativa, no se ha tenido una planificación empresarial para poder tener un control del funcionamiento de la curtiembre.

En cuanto a la formulación del problema es necesario destacar que se analizan las interrogantes detalladas a continuación:

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

- Carencia del plan de negocio.
- La falta de una eficiente segmentación de mercado (clientes: A, B, C).
- Inexistencia de un diagnostico empresarial.
- Deficiente gestión administrativa.

¿Por qué se origina? Por la carencia de un plan de negocios.

¿Cuándo se origina? Hace dos años atrás.

¿Dónde se origina? En la Curtiembre Zúñiga Hnos.

¿Dónde se detecta? En las ventas de la organización.

1.1.1 Formulación del problema

¿Cómo el plan de negocios mejorará la gestión administrativa y las ventas, para la Curtiembre Zúñiga Hnos.; ubicada en la provincia de Tungurahua en la ciudad de Ambato?

1.1.2 Delimitación del problema

La presente investigación tendrá la siguiente delimitación:

Campo: Plan de Negocios

Área: Administrativa

Temporal: 2019 – 2021

Espacial: Curtiembre Zúñiga Hnos.: ciudad de Ambato provincia de Tungurahua.

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La curtiembre Zúñiga Hnos., requiere enrumbar su gestión administrativa, para lo cual se elaborara un plan de negocios, través de él se mejorara su administración, teniendo una planificación y control en sus actividades, se tendrá los objetivos empresariales claros para poderlo alcanzarlos, el plan ayudara a segmentar el mercado para aprovechar las oportunidades que se presentara, y así aumentar la cartera de clientes de la curtiembre Zúñiga Hnos.; para obtener mayor rentabilidad.

Dentro de este aspecto relevante es necesario detallar la importancia de un plan de negocio que aporte a generar un desarrollo sostenido de la organización, de modo que se generen nuevas fuentes de ingreso y una innovadora propuesta de valor al segmento de mercado atendido por la organización.

El desarrollo del proyecto de investigación se justifica debido a que los retos de la era de la información, el conocimiento y la tecnología, que deben afrontar todas las empresas indistintamente del sector al que pertenecen donde la estrategia no es suficiente para lograr un crecimiento sostenido y rentable. Es por ello que el proyecto de investigación pretende brindar soluciones inteligentes y claras para la Curtiembre Zúñiga Hnos., mediante el desarrollo de un plan de negocios compuesto principalmente por:

- Diseño del plan de negocios.
- Análisis de mercado
- Estudio de prospectiva productiva comercial.

En cuanto a la importancia científica se debe destacar que hasta el momento dentro de la organización, así como en el sector mismo hasta el momento no se ha desarrollado un plan de negocios que aporte como un proceso metodológico para el diseño y puesta en marcha de un plan de negocio, que considere a la prospectiva estratégica como punto estratégico de partida, debido a que mediante este se puede identificar las variables críticas o clave que intervienen dentro de la organización para construir un mejor futuro dentro del mundo globalizado.

Es necesario destacar que el proyecto de investigación es favorable debido a que la investigadora cuenta con el total apoyo de los directivos de la organización, en cuanto al acceso de la información, así como en la apertura del diseño de un nuevo modelo de negocio.

Respecto a impacto social se debe destacar que es alto debido a que el desarrollo del proyecto de investigación principalmente aporta a que todos los colaboradores de la organización mejoren calidad de vida, así como también los clientes cuenten con un mejor servicio y que sus proveedores puedan incrementar sus ventas. Todo lo antes mencionado se traduce en más ingresos en la recaudación de impuestos al Servicio de Rentas Internas, lo cual se transforma en obras públicas para la sociedad.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un plan de negocios para la curtiembre “Zúñiga Hnos.,” ciudad de Ambato provincia de Tungurahua, periodo 2019-2021.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar el entorno empresarial de la Curtiembre Zúñiga Hnos., para identificar sus factores internos y externos por medio de diferentes matrices.
- Determinar los elementos que componen el Mix de Marketing para poder incrementar el volumen de ventas de la Curtiembre Zúñiga Hnos.
- Formular la viabilidad económica financiera a través de indicadores financieros.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Investigaciones previas sobre plan de negocios

De acuerdo con las investigaciones sobre plan de negocios se encontró tesis que concluyen sobre el plan de negocios:

En la tesis realizada por (Medina Salas, 2017) con el tema: DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA TEXTIL CONFECCIONES ELEGANTT GUSA, DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA, PERÍODO 2016-2018, concluye que: En base a la información y conceptos obtenidos de diferentes autores, relacionado con el plan de negocios manifiesta que es una herramienta que ayuda a la empresa a tener una idea clara permitiendo mejorar la gestión administrativa. La empresa no cuenta con un plan de marketing, técnico, administrativo y financiero que permita saber con exactitud los costos de producción y los resultados del ejercicio, es decir no cuenta con un balance y para ello se establece que para mejorar el crecimiento de la Empresa textil Elegantt Gusa es importante el diseño de un plan de negocios.

En la tesis realiza por (León Aynaguano, 2017) con el tema: PLAN DE NEGOCIOS DE LA EMPRESA PROALIM, UBICADA EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2017-2020, concluyo que: Mediante la aplicación del Plan de Negocios se estableció el plan estratégico, marketing, producción y financiero donde permite saber con exactitud los costos de producción, el cual ayudará al Gerente General a evaluar los resultados obtenidos durante el desarrollo de la actividad económica.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

2.2.1 Antecedentes Plan de Negocios

Según el criterio de (Megias, 2013) los antecedentes fueron:

El mundo ha cambiado. Las empresas han ido cambiando. Todo sucede más rápido, los clientes son cada vez más exigentes, la tecnología ha conseguido que lo que antes sucedía en días ahora ocurra en segundos y sin embargo seguimos planificando como hace 50 años.

Desde hace muchos años la piedra de toque de cualquier nuevo producto o proyecto es el plan de negocio. Un documento que pretende capturar la conceptualización que tenemos del negocio, y analizar cuál será su desarrollo en el futuro.

Los planes de negocio o business plans nacieron con el objetivo de capturar una realidad bastante estática en la que los clientes no cambiaban sustancialmente, y han servido durante décadas para recoger de forma sistematizada los objetivos, recursos y tareas para poner en marcha un nuevo negocio o producto.

En los últimos años la planificación de la mayoría de las empresas ha pasado del año al mes, consecuencia del incremento de la incertidumbre, competitividad en el mercado, el aumento de la velocidad en los ciclos de consumo y en gran parte por la aparición de tecnologías disruptivas que han hecho todo más rápido.

Hace años apenas existían diferencias entre el plan de negocio original y lo finalmente ejecutado y llevado al mercado, sin embargo hoy en día nacen y mueren imperios empresariales en ese tiempo, lo que nos obliga a tener que buscar otra forma de hacer las cosas, sin olvidar de dónde venimos.

Porque aunque hoy en día parece estar de moda afirmar que los planes de negocio son estupendas herramientas que nos ayudan a reflexionar de forma estructurada sobre la estrategia del negocio y cómo lo vamos a llevar a cabo, pero no los usamos cuando toca.

2.2.2 Planear

Según (Viniegra, 2014, pág. 13) Planear es una forma de anticipar el futuro, cuando se realiza esta acción un empresario, un empleado o emprendedor anticipa la situación al que se enfrentara su empresa o negocio y las decisiones que se tomaran hoy para determinar la mejor forma de alcanzar los objetivos propuestos, permite reducir lo más posible la incertidumbre y los riesgos asociados con la empresa o negocio en el cual se efectuara. Planear es un proceso que consiste en fijar objetivos y establecer el camino para alcanzarlos.

En todas las empresas o negocios es necesario planear, para poder fijar los objetivos y saber cómo encaminar para poder lograrlos a tiempo, de igual manera se debe planear todas las actividades, funciones para tener un orden y control, y dé como resultado un buen funcionamiento de la empresa o negocio.

2.2.3 Curtiembre

Según el criterio de (Perez, 2017) la Curtiembre es:

La notación de curtiembre, también mencionada como curtiduría, refiere al sitio donde se lleva a cabo el proceso que permite transformar la piel de un animal muerto en cuero. Este procedimiento se realiza en varias etapas.

2.2.4 Plan de Negocios

Según (Andía & Pinto, 2013) plan de negocios:

Es un documento escrito de manera sencilla y precisa, el cual es el resultado de una planificación. Este documento se detallara los objetivos que se desean obtener y las actividades que se desarrollarán para lograr dichos objetivos. De igual manera, se puede explicar un plan de negocio como un instrumento de gestión de la empresa que sirve de guía para el emprendedor o empresario implemente un negocio. Es decir, el plan de negocio, es un instrumento de planificación que permite identificar una idea de negocio para gestionar su financiamiento. Un plan de negocios es de gran utilidad para ayudar a

conocer el negocio, es decir, sus antecedentes, las estrategias, factores de éxito o fracaso y las metas.

Para (Velasco, 2013, pág. 11) un plan de negocio es una herramienta de reflexión y trabajo que sirve como punto de partida para un desarrollo empresarial.

El plan de negocios sirve como un instrumento o herramienta para conocer el negocio que se creara para planificar sus actividades correctamente o el negocio que ya está en marcha que se necesita mejorar sus actividades, tener una planificación para poder dar otra visión a la empresa, ayuda como guía para poder cumplir los objetivos propuestos, es de gran importancia para el empresario o emprendedor, de igual manera con la planificación del negocio, se tendrá un control adecuado, se conocerá detalladamente las funciones que cada miembro de la empresa deberá desempeñar, pero sobre todo se gestionara su financiamiento.

2.2.4.1 Para qué sirve el Plan de Negocios

El plan de negocio sirve para poner claramente por escrito los distintos aspectos del negocio y discutirlos de forma objetiva, abordando todos los temas que puedan tener posteriormente mayor dificultad o requerir un mayor análisis. (Almoguera, 2013)

Con el plan de negocios se puede tener una planificación correcta del negocio, detallar de forma escrita sobre el negocio, su entorno, sus objetivos, saber de qué manera se encaminara para poder lograrlos.

2.2.4.2 Importancia Plan de Negocios

El plan de negocios nos ayuda a visualizar nuestro entorno de esta manera, es como si estuviéramos viendo a nuestra empresa o negocio desde arriba, observando con mayor claridad nuestro mercado y todos aquellos aspectos ya sean internos y externos que se da en la empresa o negocio. El plan de negocios ayudara a entender el entorno en el cual se participara, ayudara a fijar las metas de manera clara y precisa cada una de las áreas de la empresa para alcanzar las metas fijadas. (Viniegra, 2014).

Es de gran importancia para los empresarios o emprendedores implementar el plan de negocios , para que no sea llevado empíricamente el negocio , sin una planificación un control , sin saber a donde se quiere llegar que se quiere cumplir por lo cual , es importante implementarlo para conocer el negocio y saber a donde se quiere llegar saber administrar, gestionar su financiamiento ,fijar objetivos y saber como cumplirlos.

2.2.4.3 Beneficios Plan de Negocios

- Determina cuales son las oportunidades de negocio mas favorables para la empresa.
- Permite determinar con mayor precision los mercados oportunos para la empresa.
- Señala de que forma se debe participar mas activamente en esos mercados.
- Establece una base firme para planifica todas las actividades de la empresa.
- Permite asignar responsabilidades especificas y establecer programas de trabajo planificados y controlados.
- Facilita el avance progresivo hacia las metas mas importantes de la empresa.

2.2.4.4 Estructura del Plan de Negocios

Según (Viniegra, 2014) las areas esenciales de un Plan de negocios son :

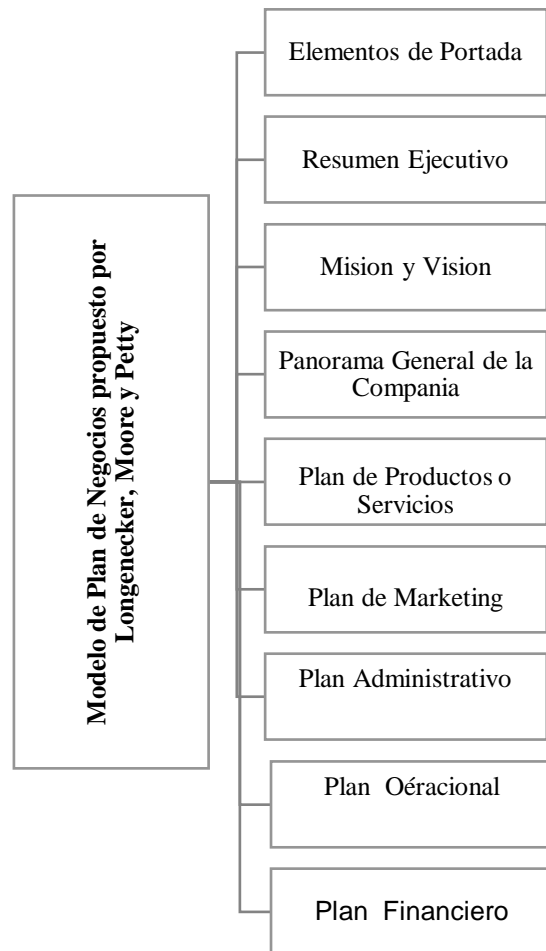
Las areas esenciales son aquellas que determinan su contenido y generalmente son las de mayor importancia para cualquier empresa o negocio.

- Administracion.
- Ventas
- Mercadotecnia
- Operaciones
- Finanzas

El negocio se basa en las areas antes mencionadas , conocerlas , planificarlas ayudara a tener un buen funcionamiento de la empresa,de igual manera nos ayudara a tener un control de las distintas areas de la empresa.

2.2.4.5 Modelo de Plan de Negocios propuesto por Longenecker, Moore y Petty

Gráfico 2: Modelo de Plan de Negocios propuesto por Longenecker, Moore y Petty



Fuente: Modelo de plan de negocios según Justin Longenecker, Carlos Moore y William Petty,
Elaborado por: Michelle Zúñiga

A continuación se detalla el Modelo de Plan de Negocios según Longenecker, Moore y Petty:

ELEMENTOS DE PORTADA:

Se inicia el plan de negocios con los elementos de portada, en donde se conocerá sobre la empresa, datos generales de la empresa en la cual se va a desarrollar el plan de negocios, de igual manera aquí se conoce datos de los socios, dirigentes, la fecha en el que se comenzara con el plan de negocios y las personas que realizaran el mismo.

RESUMEN EJECUTIVO:

Aquí se detallara puntos claves del plan de negocios que se realizara para la empresa, es una visión global, clara, sencilla de la propuesta del plan de negocios.

MISIÓN Y VISIÓN:

Se detallara la misión y visión de la empresa, la misión es una descripción escrita de forma clara y sencilla sobre la filosofía de una empresa. La visión es conocer hacia donde se enfoca una empresa que busca, y sus objetivos a futuro.

PANORAMA GENERAL DE LA COMPAÑÍA:

Aquí se conocerá el tipo de negocio donde se llevara a cabo el plan de negocios, los objetivos de la empresa, su ubicación exacta, conocerá el mercado ente otros aspectos importantes.

PLAN DE PRODUCTOS O SERVICIOS:

Se identificara las características innovadoras del productos o servicio, de igual manera se conocerá el servicio que brinda la empresa.

PLAN DE MARKETING:

Se realizara el segmento de mercado donde está dirigido la empresa, para poder conocer sus posibles clientes, se analizara la competencia, y se investigara nuevos mercados, existe varios elementos que integran el plan de marketing para lo cual se deberá evaluar cuales se pondrán en práctica para poder realizar nuestro plan de negocios.

PLAN OPERACIONAL:

En este plan se conocerá como se produce los productos, sus canales de distribución, las instalaciones de la empresa, su materia prima entro otros procedimientos de suma importante.

PLAN ADMINISTRATIVO:

Se detallara la estructura organizacional de la empresa, sus antecedentes y sobre los administradores.

PLAN FINANCIERO:

Se describe como la idea del negocio se volverá una oportunidad para obtener rentabilidades, en el cual se necesitara varios factores financieros como lo es los estados contables, proyecciones financieras, depreciaciones, flujos de efectivo entre otros factores. (Silva, 2015)

2.2.5 Cinco Fuerzas de Porter

Se destaca el criterio del autor (Michaux, 2016) donde establece la siguiente reflexión:

El modelo de las 5 fuerzas de Porter es una herramienta fundamental a la hora de comprender la estructura competitiva de una industria. Esta herramienta de analisis simple y eficaz permite identificar la competencia en el mas amplio sentido de la palabra de una empresa, asi como entender en que medida esta es susceptible de reducir su capacidad de generar beneficio.

Según (Herrera & Baquero, 2012) las cinco fuerzas de Porter son:

1. Poder de negociación de los proveedores.

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

2. Poder de negociación de los clientes.

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.

3. Amenaza nuevos competidores

El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

4. La rivalidad entre los competidores.

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

2.2.6 Business Model Canvas

Según (Quijano, 2013) El Método Canvas o como se le conoce mundialmente el “Business Model Canvas” fue creado inicialmente como tesis del doctorado de Alex Osterwalder, como todo joven inquieto subió este documento a Internet y empezó a tener muchas descargas y una empresa de telecomunicaciones de Colombia adoptó la metodología y lo invitó a dar un curso sobre este tema y es allí donde Osterwalder se da

cuenta que ésta propuesta tenía mucha acogida y lo mejor resultaba sustentable para las empresas.

El Método Canvas busca con un modelo integral analizar la empresa como un todo y sirva como base para desarrollar diferentes modelos de negocios.

2.2.6.1 Elementos o bloques del Método Canvas

1. Segmentos de Clientes: estos resultan ser los más importantes dentro del modelo, saber y conocer perfectamente nuestros clientes, responde la pregunta ¿para Quién?
2. Propuesta de Valor: aquí es muy importante descubrir cómo queremos generar VALOR para nuestros clientes, con propuestas novedosas e innovadoras.
3. Canal: Como entregar la propuesta de valor para nuestros clientes? Cómo hacemos llegar los productos a nuestros clientes?
4. Relación con los Clientes: Qué tipo de relación esperan nuestros clientes, qué relación tenemos ahora?
5. Flujo de Ingresos: cuál es valor que están dispuestos a pagar nuestros clientes por nuestros productos?
6. Recursos Claves: qué recursos claves necesito para generar Valor en mis productos?
7. Actividades Claves: qué actividades claves necesito desarrollar para generar valor en mis productos o servicio?
8. Alianzas: este bloque es muy importante ya que debemos definir cuáles serán nuestros socios estratégicos en proveedores, clientes y accionistas entre otros.
9. Costos: es muy importante saber que estructura de costos voy a implementar ya que en este punto sabremos qué utilidad podríamos tener de nuestro negocio

2.2.7 Marketing Mix

Según el criterio de (Espinosa, 2014) marketing mix es:

El marketing mix es uno de los elementos clásicos del marketing, es un término creado por McCarthy en 1960, el cual es utilizado para determinar los cuatro componentes básicos: producto, precio, distribución y comunicación, estas variables también son conocidas como las 4Ps (product, price, place y promotion). Las 4Ps pueden considerarse

como las variables tradicionales con las que cuenta una organización para conseguir sus objetivos comerciales.

2.2.7.1 Variables del Marketing Mix: las 4Ps

Producto

El producto es la variable por excelencia del marketing mix ya que engloba tanto a los bienes como a los servicios que comercializa una empresa. Es el medio por el cual se satisfacen las necesidades de los consumidores. Por tanto el producto debe centrarse en resolver dichas necesidades y no en sus características tal y como se hacía años atrás.

Precio

El precio es la variable del marketing mix por la cual entran los ingresos de una empresa. Antes de fijar los precios de nuestros productos debemos estudiar ciertos aspectos como el consumidor, mercado, costes, competencia, etc. En última instancia es el consumidor quien dictaminará si hemos fijado correctamente el precio, puesto que comparará el valor recibido del producto adquirido, frente al precio que ha desembolsado por él.

Distribución

Conjunto de tareas o actividades necesarias para trasladar el producto acabado hasta los diferentes puntos de venta. La distribución juega un papel clave en la gestión comercial de cualquier compañía. Es necesario trabajar continuamente para lograr poner el producto en manos del consumidor en el tiempo y lugar adecuado.

Comunicación

Gracias a la comunicación las empresas pueden dar a conocer, como sus productos pueden satisfacer las necesidades de su público objetivo. Podemos encontrar diferentes herramientas de comunicación: venta personal, promoción de ventas, publicidad, marketing directo y las relaciones públicas.

2.3 IDEA A DEFENDER

La implementación del plan de negocios en la Curtiembre Zúñiga Hnos. Ubicada en la ciudad de Ambato mejorará la gestión administrativa y el volumen de las ventas.

2.4 VARIABLES

2.4.1 Variable independiente

Plan de Negocios

2.4.2 Variable dependiente

Mejorar la gestión administrativa, y de ventas de la Curtiembre Zúñiga Hnos.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo del proyecto de investigación se considera aplicar el enfoque de investigación mixta debido a que, “La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

La modalidad Cuantitativa se utilizara para medir los resultados de forma numérica en las diferentes matrices que realizara.

La modalidad cualitativa se utilizara para recopilar información para el beneficio de la empresa.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 Investigación exploratoria

Se considera la aplicación de la investigación exploratoria debido a que “Se emplean cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado o novedoso” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 92). Dentro de este aspecto se destaca que dentro de la organización no existe registro alguno de que se haya investigado respecto al plan de negocio. Así como la prospectiva estratégica que aporte a identificar las variables claves que inciden dentro del sistema.

3.2.2 Investigación descriptiva

Dentro de este aspecto es relevante mencionar que se aplica debido a que se realiza un análisis detallado de la información relevante para alcanzar los objetivos de la investigación.

3.2.3 Investigación explicativa

Se destaca su aplicación debido a que se pretende establecer de manera clara las causas y los efectos que aportan al desarrollo de la problemática, para de esta manera alcanzar a una solución efectiva.

3.2.4 Investigación documental

En el desarrollo del proyecto de investigación es necesario destacar que se hará uso de la diferentes fuentes de información como: libros, revistas científicas, tesis respecto al tema de investigación, Internet, páginas web de organismos de control del estado ecuatoriano, entre otras, de tal manera que los resultados alcanzados se encuentren fundamentados de manera científica.

3.2.5 Investigación de campo

En la aplicación de la investigación de campo es relevante destacar que se la realizará en el mismo lugar que se desarrolla la problemática que es en la Curtiembre Zuñiga Hnos., con la finalidad que los resultados sean lo más cercanos a la realidad de la organización.

3.3 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.3.1 Métodos

Método Inductivo: en la investigación se aplicara este método, pues recolectara información a través de observaciones de fenómenos o situaciones que enmarcaran la exigencia de elaborar un plan de negocios para la curtiembre Zúñiga Hnos.

Los pasos del método inductivo son:

- Observación: se deberá observar todo los objetos, hechos o fenómenos, en la curtiembre Zúñiga Hnos. para poder implementar el plan de negocios.
- Experimentación: la curtiembre será sometida a estudio para que pueda ser observado en condiciones óptimas, para poder comprobar o examinar características de un objeto, hecho o fenómeno.

- **Comparación:** se podrá definir las similitudes o diferencias entre objetos, hechos o fenómenos observados, para poder analizar el contenido.
- **Abstracción:** se va estudiar detalladamente una parte de la Curtiembre que es especialmente la segmentación de mercado para poder mejorar sus ventas.
- **Generalización:** Consiste en aplicar o transferir las características de los fenómenos o hechos estudiados a todos los de su misma naturaleza, clases, género o especie.

Método Deductivo: en la investigación se va a utilizar este método ya que se necesita tener una observación de la situación de la curtiembre, el cual parte de las premisas particulares para generar conclusiones generales.

Los pasos que se sigue en el método deductivo son:

- **Aplicación:** en la presente investigación se rige por investigaciones de libros, revistas científicas, tesis respecto al tema de investigación, Internet, páginas web, para poder llegar a la conclusión.
- **Comprobación .**después de haber hallada la aplicación se necesita comprobar si lo que se dedujo es verdadero o falso.
- **Demostración:** después de haber comprobado, se podrá conocer si nuestra idea a

3.3.2 Técnicas

Encuesta: Es una técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que garantiza que la información proporcionada por una muestra pueda ser analizada mediante métodos cuantitativos y los resultados sean extrapolables con determinados errores y confianzas a una población. (Grande & Abascal, 2013)

La encuesta se la aplicará a los 45 clientes de la Curtiembre Zúñiga Hnos., con la finalidad indagar respecto a la percepción que tienen para con la empresa.

Entrevista: La entrevista es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. (Díaz, Torruco, Martínez, & Varela, 2013)

La entrevista se desarrollara con el gerente general de la Curtiembre Zúñiga Hnos.

3.3.3 Instrumentos

Cuestionario: Un cuestionario, ya sea que se llame cedula, forma de entrevista o instrumento de medicion,es un conjunto formal de preguntas para obtener informacion sobre encuestados.Un cuestionario por lo general es solo un elemento de un paquete de recopilacion de datos (Malhotra, 2013)

Guía de entrevista. Es un instrumento que sirve de ayuda de memoria para el entrevistador, ayudara a recordar los temas de la entrevista.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Es necesario destacar que al momento la Curtiembre Zúñiga Hnos., cuenta con 45 clientes, al ser una población de carácter finito, así como inferior a 100, se establece realizar la aplicación de la encuesta al total de la población es decir los 45 clientes.

3.5 RESULTADOS

Se realizó una encuesta que fue dirigida a los clientes de la Curtiembre Zúñiga Hnos., con el fin de poder conocer cómo se encuentra la curtiembre, sus fortalezas, debilidades para poder dar una solución a tiempo, la encuestas fue aplicada a 45 clientes que fue de suma importancia para poder conocer su criterio y poder enfocarse en lo que le hace falta a la curtiembre.

La entrevista se realizó al gerente general de la Curtiembre Zúñiga Hnos., para conocer cómo está funcionando la misma, y conocer sus aspectos positivos y negativos.

3.5.1 Análisis entrevista Gerente General

Nombre del Gerente General: Héctor Zúñiga

Edad: 55 años

Formación Académica: Ingeniero de Empresas

Experiencia en curtiembres: 27 años

PREGUNTAS ENTREVISTA

¿Cuáles son los aspectos positivos que posee la Curtiembre Zúñiga Hnos?

¿Cuáles son los negativos que posee la Curtiembre Zúñiga Hnos?

¿Los objetivos institucionales son conocidos por todo el personal de la Curtiembre Zúñiga Hnos?

Existe manual de funciones en la Curtiembre Zúñiga Hnos?

¿Curtiembre Zúñiga Hnos cuenta con personal capacitado para brindar productos de calidad?

Cuáles son los servicios o productos que tienen mayor aceptación por lo clientes que ha permitido crecer a la Curtiembre Zúñiga Hnos?

Qué diferenciación ofrece el producto respecto a la competencia?

¿Cómo se proyecta la Curtiembre Zúñiga Hnos en 3 años?

¿Curtiembre Zúñiga Hnos realiza controles ambientales?

Análisis:

La entrevista fue realizada al gerente general de la Curtiembre Zúñiga Hnos, en donde se pudo determinar varios aspectos como son:

- La curtiembre cuenta con muy buenos aspectos positivos que es favorable para la misma , se puede rescatar que estos aspectos sobresalen mucho más que sus aspectos negativos que hay que encontrarlos a tiempo para poder resolverlos y solo obtener aspectos positivos que llevaran a un buen funcionamiento de la curtiembre.
- Las políticas que nuestro país tienen son un aspecto negativo para la curtiembre, la economía de nuestro país no está pasando por un buen momento lo cual esto es muy desfavorable porque los consumidores no tienen poder adquisitivo para poder consumir los productos de la curtiembre.

- Todo el personal de la curtiembre conoce sobre sus objetivos eso es fundamental en una empresa para poder llegar a su objetivo común.
- La curtiembre Zúñiga Hnos no cuenta con manuales de función de su personal, lo cual no es favorable para la mismo, los empleados de la curtiembre pueden tener confusiones en sus actividades a realizar, pero con el plan de negocio que se realizara se podrá solucionar esta problemática, se propone manuales de función para la curtiembre que ayudara a tener una planificación y control de las actividades de los empleados.
- El personal de la curtiembre Zúñiga Hnos., es capacitado para brindar productos de calidad, y así día a día ir mejorando en su cartera de clientes, los colaboradores de la curtiembre conocen sobre las actividades de una curtiembre para poder desempeñar bien las actividades.
- La curtiembre tiene algunos productos de aceptación por sus clientes, brinda productos de calidad realizados con la mejor materia prima, entregados a tiempo para cumplir con las expectativas de los clientes. Pero el producto de mayor aceptación es el cuero negro que pertenece al grupo de prensados o aplacados.
- Respecto a la competencia la curtiembre ofrece productos de calidad a buen precio realizados con materia prima seleccionada para que el cliente pueda realizar con el cuero productos terminados excelentes.
- Curtiembre Zúñiga Hnos., se proyecta a crecer, seguir brindando excelentes productos a la clientela a través de un clima organizacional positivo y profesional en su trabajo.
- Curtiembre Zúñiga Hnos., cuenta con planta de tratamiento de aguas residuales, se realiza la separación de pelos y lodos para limpiar el agua, se envía a incinerar desechos peligrosos, es decir la curtiembre es una empresa amigable con el medio ambiente, en sus políticas se basan en cuidar el medio ambiente ,trabajar responsablemente utilizando los recursos de manera adecuada.

3.5.2 Análisis de las encuestas

PREGUNTA 1

¿Conoce la gama de producción de la Curtiembre Zúñiga Hnos?

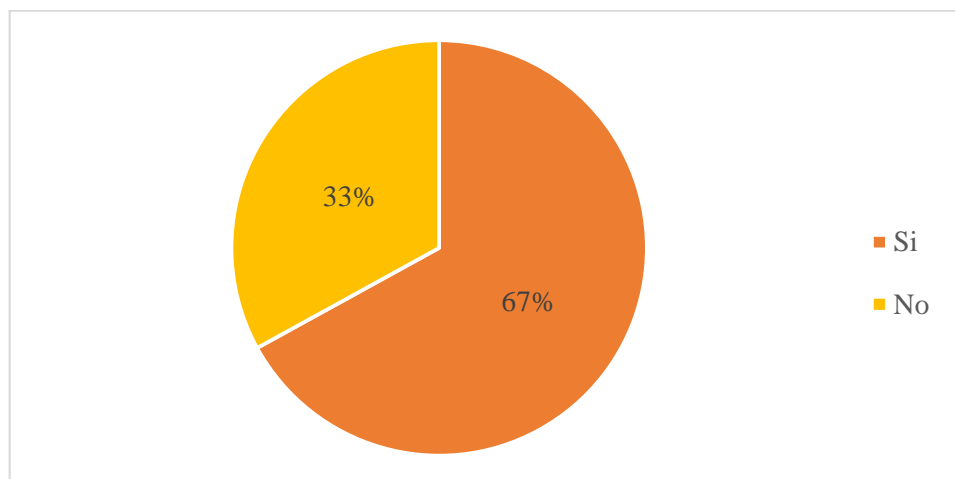
Tabla 1: Gama de Producción

Opciones de Respuestas	Resultado	Porcentaje
Si	30	67%
No	15	33%
Total	45	100%

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Michelle Zúñiga

Gráfico 3: Gama de Producción



Fuente: Tabla 1

Elaborado por: Michelle Zúñiga

Análisis: en la primera pregunta realizada a los clientes de la Curtiembre Zúñiga Hnos., se observa que el 67% es decir más de la mitad de clientes de la curtiembre conocen la gama de productos que ofrece la curtiembre, pero el 33% de clientes no lo conoce, para lo cual los directivos de la misma deben enfocarse en esos clientes y hacerles conocer a todos la gama de productos.

PREGUNTA 2

¿Con qué frecuencia adquiere usted productos de la Curtiembre Zúñiga Hnos?

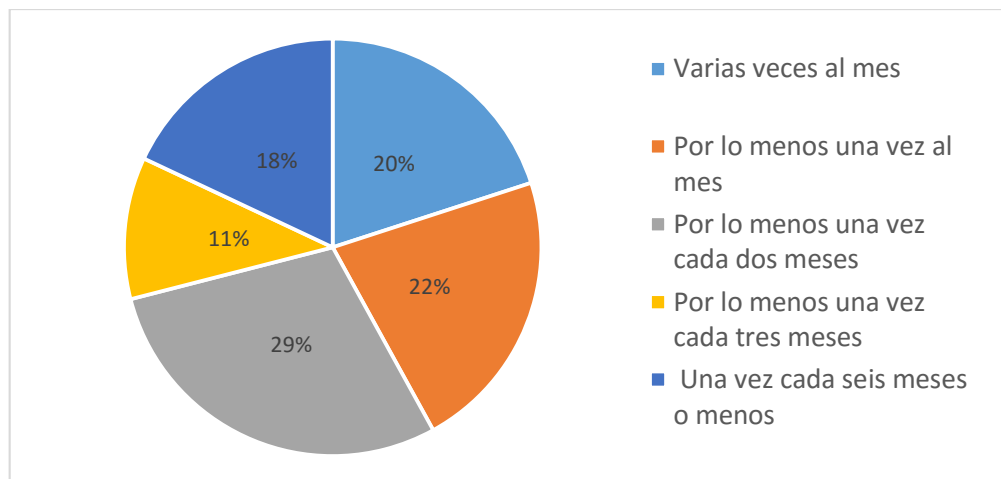
Tabla 2: Frecuencia de consumo de productos

Opciones de Respuestas	Resultado	Porcentaje
Varias veces al mes	9	20%
Por lo menos una vez al mes	10	22%
Por lo menos una vez cada dos meses	13	29%
Por lo menos una vez cada tres meses	5	11%
Una vez cada seis meses o menos	8	18%
Total	45	100%

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Michelle Zúñiga

Gráfico 4: Frecuencia de consumo de productos



Fuente: Tabla 2

Elaborado por: Michelle Zúñiga

Análisis: en la segunda pregunta realizada se puede observar que con un 29% que es la mayoría de clientes consumen los productos por lo menos una vez cada dos meses, siguiéndole con un 22% por lo menos una vez al mes, lo ideal sería que los clientes consuman varias veces al mes lo cual eso ayudaría a la rentabilidad de la curtiembre.

PREGUNTA 3

¿Cuántas bandas (cuero) al mes consume?

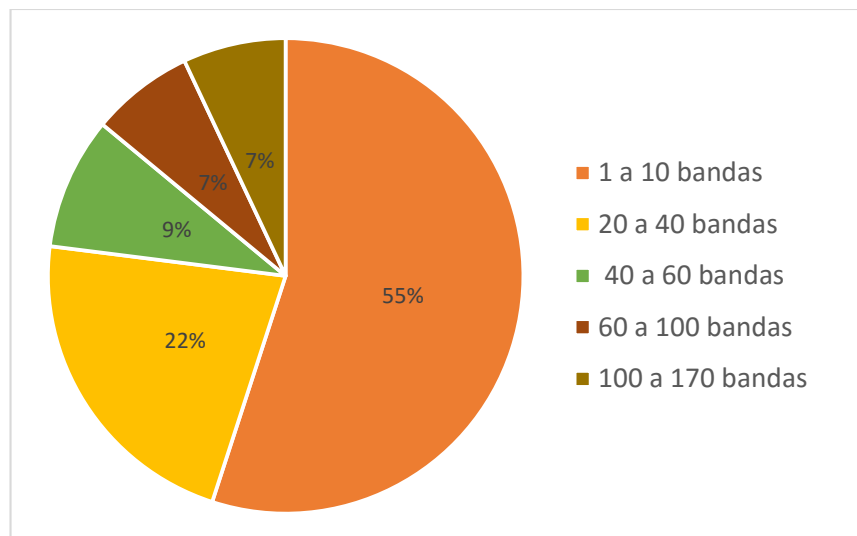
Tabla 3: Consumo de bandas

Opciones de Respuesta	Resultado	Porcentaje
1 a 10 bandas	25	55%
20 a 40 bandas	10	22%
40 a 60 bandas	4	9%
60 a 100 bandas	3	7%
100 a 170 bandas	3	7%
Total	45	100%

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Michelle Zúñiga

Gráfico 5: Consumo de bandas



Fuente: Tabla 3

Elaborado por: Michelle Zúñiga

Análisis: con un 55% del total de clientes se identifica que consume de 1 a 10 bandas al mes, los dirigentes de la curtiembre deberían analizar esta cifra ya que como empresa debería tener mayores ventas para lograr mayores beneficios, con un 22% que le sigue se obtiene de 20 a 40 bandas que esta cifra sería buena para la curtiembre.

PREGUNTA 4

¿Qué productos (bandas) ha adquirido en la Curtiembre Zúñiga Hnos?

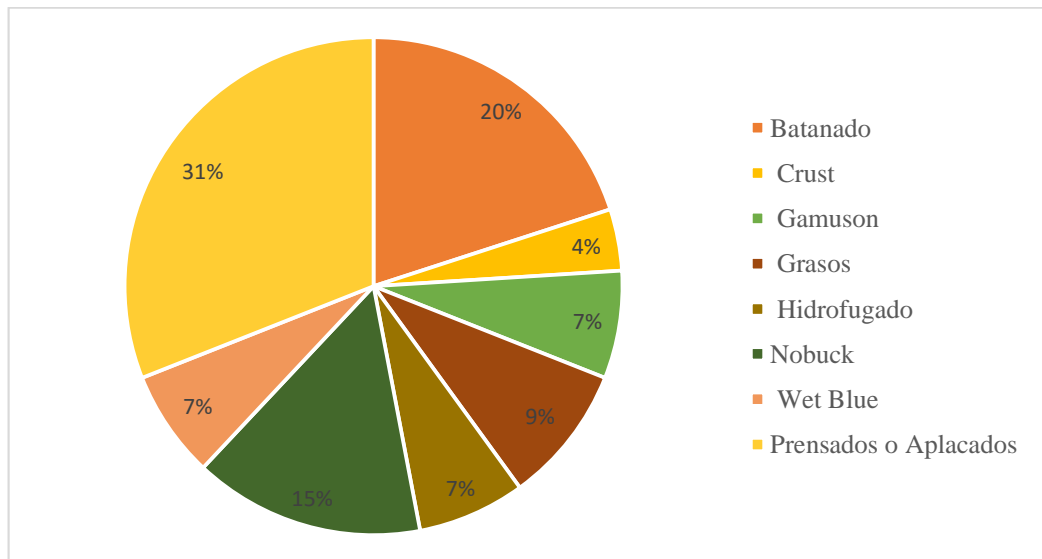
Tabla 4: Productos adquiridos

Opciones de Respuesta	Resultado	Porcentaje
Batanado	9	20%
Crust	2	4%
Gamuson	3	7%
Grasos	4	9%
Hidrofugado	3	7%
Nobuck	7	15%
Wet Blue	3	7%
Prensados o Aplacados	14	31%
Total	45	100%

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Michelle Zúñiga

Gráfico 6: Productos adquiridos



Fuente: Tabla 4

Elaborado por: Michelle Zúñiga

Análisis: como resultado en la pregunta cuatro se obtuvo que la mayoría de clientes consume el producto llamado prensados o aplacado que es el 31% es decir este producto es el producto estrella de la curtiembre, siguiéndole el producto nobuck con un 15%, el producto menos consumido por la clientela es el crust con un 4%. La curtiembre tiene buena utilidad con el mejor producto que son los aplacados o prensados, su costo de producción no es alta, es decir no se invierte demasiado en estos productos, es favorable para la curtiembre que se venda en gran cantidad el mismo.

PREGUNTA 5

¿Su poder adquisitivo destinado para la adquisición de productos de curtiembre esta dado en?

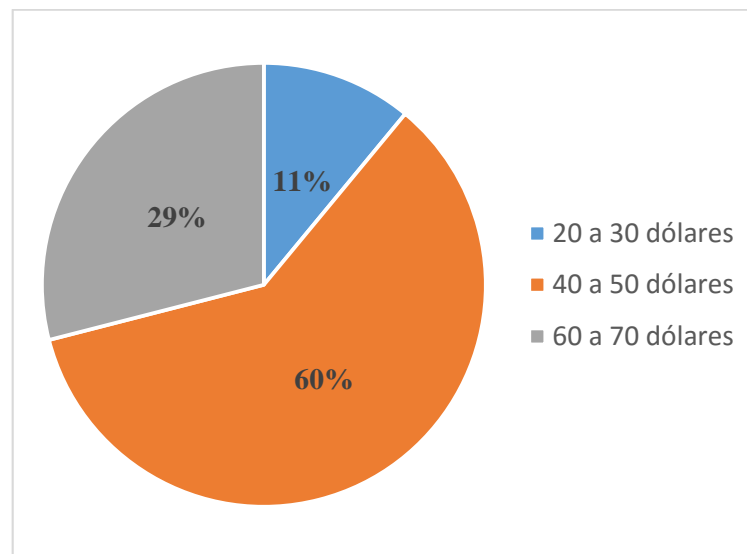
Tabla 5: Poder adquisitivo

Opciones de Respuesta	Resultado	Porcentaje
20 a 30 dólares	5	11%
40 a 50 dólares	27	60%
60 a 70 dólares	13	29%
Total	45	100%

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Michelle Zúñiga

Gráfico 7: Poder adquisitivo



Fuente: Tabla 5

Elaborado por: Michelle Zúñiga

Análisis: con un 60% de la totalidad de clientes se registra que su poder adquisitivo para adquirir los productos de la curtiembre es de 40 a 50 dólares que son valores muy buenos para las ganancias de la curtiembre, con el 13% los clientes gastan en los productos de 60 a 70 dólares que de igual forma son valores muy positivos para la curtiembre.

PREGUNTA 6

¿Cumple la curtiembre con el tiempo de entrega convenido?

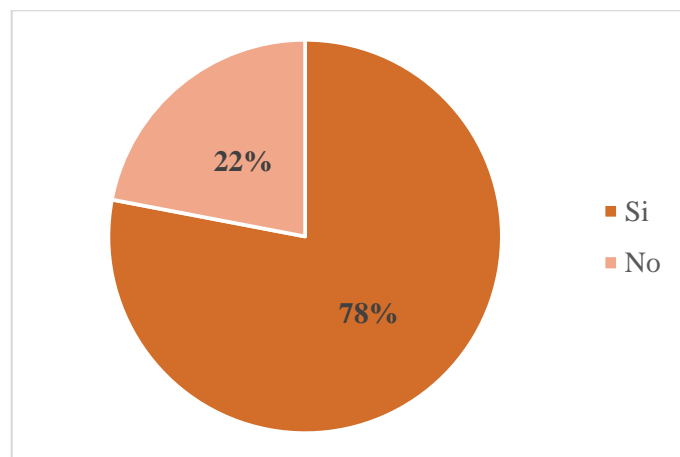
Tabla 6: Tiempo de entrega

Opciones de Respuesta	Resultado	Porcentaje
Si	35	78%
No	10	22%
Total	45	100%

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Michelle Zúñiga

Gráfico 8: Tiempo de entrega



Fuente: Tabla 6

Elaborado por: Michelle Zúñiga

Análisis: en la pregunta seis de la encuesta con el 78% de la totalidad de clientes se puede concluir que la empresa si está cumpliendo con los parámetros de tiempo, pero hay que buscar soluciones para el 22% de clientes que registraron que no cumple con el tiempo de entrega para poder mejorar este aspecto y que todo los clientes puedan tener a tiempo el producto.

PREGUNTA 7

¿Los canales de distribución que utiliza la curtiembre Zúñiga Hnos., son?

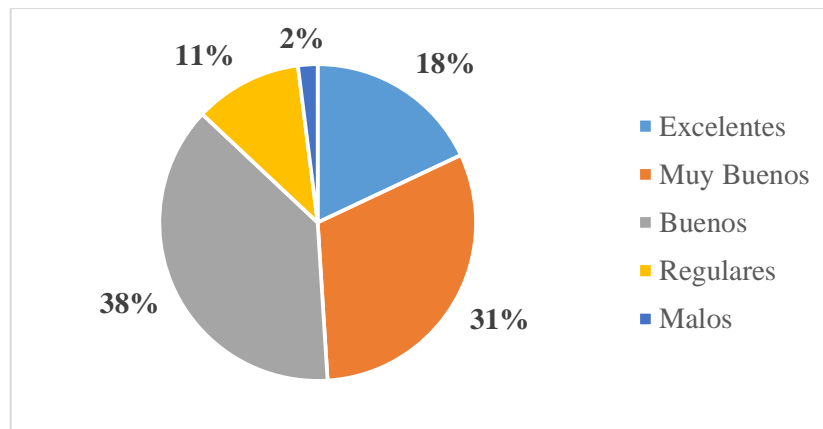
Tabla 7: Canales de Distribución

Opciones de Respuesta	Resultado	Porcentaje
Excelentes	8	18%
Muy Buenos	14	31%
Buenos	17	38%
Regulares	5	11%
Malos	1	2%
Total	45	100%

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Michelle Zúñiga

Gráfico 9: Canales de Distribución



Fuente: Tabla 7

Elaborado por: Michelle Zúñiga

Análisis: en la pregunta siete con un 38% que indica que los canales de distribución son buenos, y con un 31% que indica que son muy buenos, lo cual es muy favorable para la curtiembre, se busca que los canales de distribución sean excelentes para lo cual la curtiembre debe trabajar y poner énfasis en mejorarlos.

PREGUNTA 8

¿Qué tiempo lleva consumiendo los productos de la curtiembre?

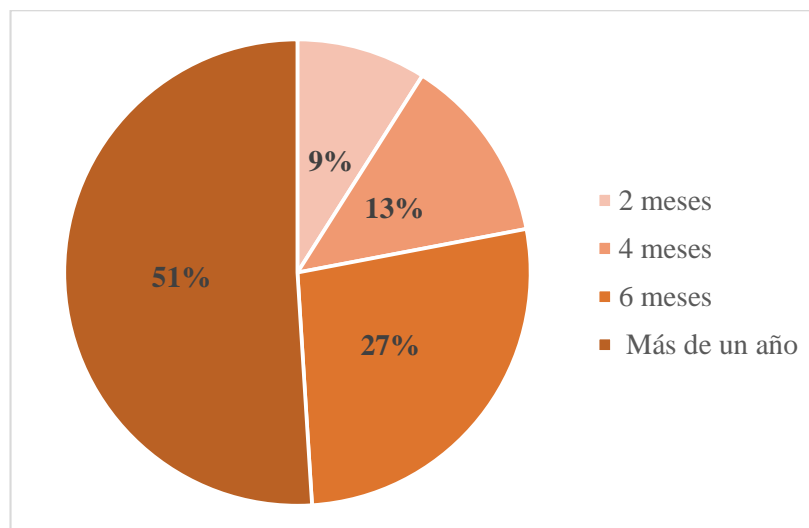
Tabla 8: Tiempo de consumo

Opciones de Respuesta	Resultado	Porcentaje
2 meses	4	9%
4 meses	6	13%
6 meses	12	27%
Más de un año	23	51%
Total	45	100%

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Michelle Zúñiga

Gráfico 10: Tiempo de consumo



Fuente: Tabla 8

Elaborado por: Michelle Zúñiga

Análisis: la pregunta ocho es muy favorable para la curtiembre, cuenta con un 51% la totalidad de clientes que sería la mayoría que esta más de un año consumiendo los productos, con un 27% son clientes que están 6 meses, de igual manera hay clientes nuevos que recién están conociendo a la curtiembre, hay que enfocarse en brindar un buen servicio a toso los clientes para poder contar siempre con su fidelidad con la curtiembre.

PREGUNTA 9

¿Qué tan satisfecho se siente usted con la curtiembre?

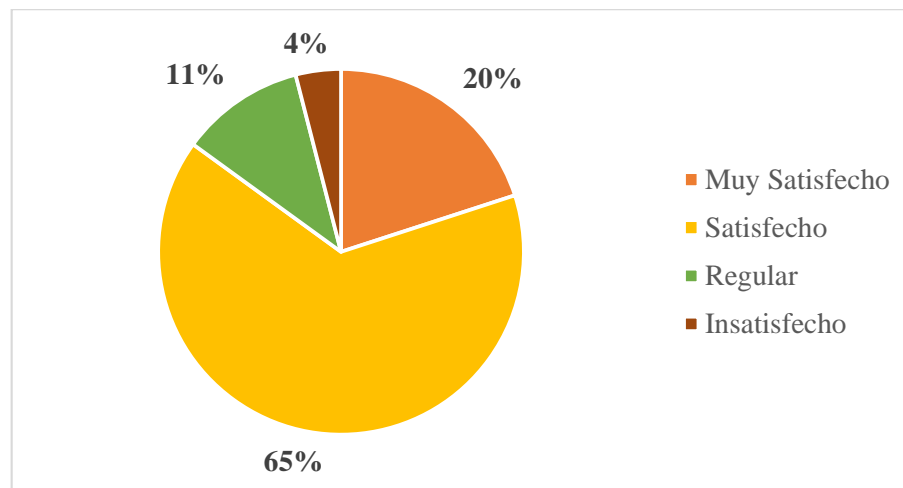
Tabla 9: Satisfacción con la curtiembre

Opciones de Respuesta	Resultado	Porcentaje
Muy Satisfecho	9	20%
Satisfecho	29	65%
Regular	5	11%
Insatisfecho	2	4%
Total	45	100%

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Michelle Zúñiga

Gráfico 11: Satisfacción con la curtiembre



Fuente: Tabla 9

Elaborado por: Michelle Zúñiga

Análisis: los resultados de la pregunta nueve son muy positivos para la curtiembre, con el 65% de la clientela se obtiene que están satisfechos con la curtiembre debe seguir brindando una buena atención para sus clientes, de igual manera ofrecer un buen producto para mantenerlos satisfechos, con un 4% de la clientela se obtuvo que están insatisfechos se debería evaluar qué aspectos están fallando para poder resolver esta problemática y brindar un mejor servicio.

PREGUNTA 10

¿Qué resalta más de la curtiembre Zúñiga Hnos?

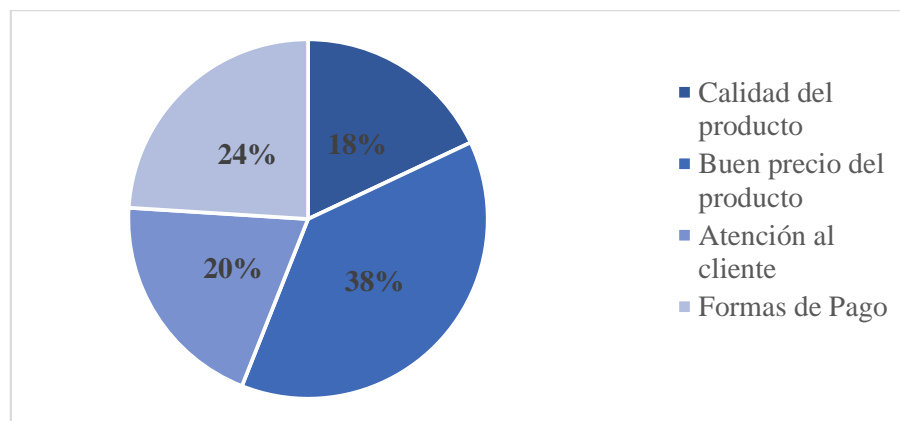
Tabla 10: Atributos de la Curtiembre

Opciones de Respuesta	Resultado	Porcentaje
Calidad del producto	8	18%
Buen precio del producto	17	38%
Atención al cliente	9	20%
Formas de Pago	11	24%
Total	45	100%

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Michelle Zúñiga

Gráfico 12: Atributos de la Curtiembre



Fuente: Tabla 10

Elaborado por: Michelle Zúñiga

Análisis: en la pregunta número diez se observa que la curtiembre Zúñiga Hnos., cuenta con un buen precio del producto para un 38% de la clientela el buen precio es lo que más resalta de la curtiembre, con el plan de negocios se podrá rescatar todos estos aspectos, el 18% de la clientela rescata la calidad del producto lo cual hay que mejorar este factor, y brindar productos a buen precio de mejor calidad que la competencia.

PREGUNTA 11

¿Le gustaría que la Curtiembre Zúñiga Hnos., realice promociones de sus productos?

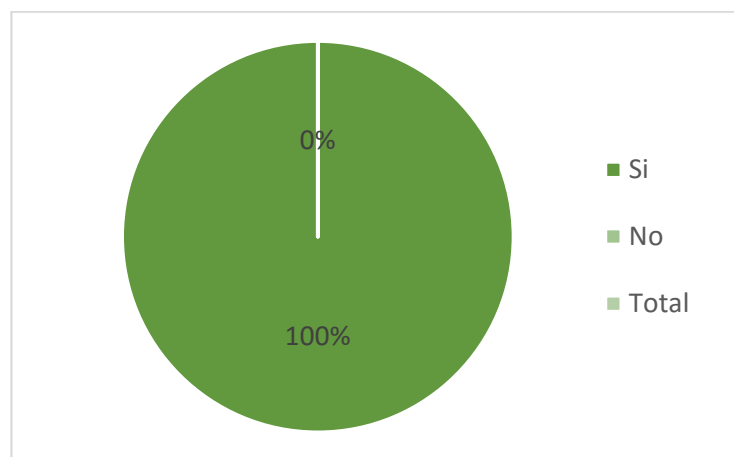
Tabla 11: Promociones de Productos

Opciones de Respuesta	Resultado	Porcentaje
Si	45	100%
No	0	0%

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Michelle Zúñiga

Gráfico 13: Promociones de productos



Fuente: Tabla 11

Elaborado por: Michelle Zúñiga

Análisis: con un 100% es decir la totalidad de clientes coincide que si quiere que la empresa realice promociones de los productos, la mayoría de compradores les gusta que las empresas realicen descuentos, promociones de productos para tener mayor facilidad para comprarlos .La curtiembre Zúñiga Hnos., deberá realizar promociones para poder satisfacer más a sus clientes, lo cual esto beneficiara tanto a los clientes como a la curtiembre.

PREGUNTA 12

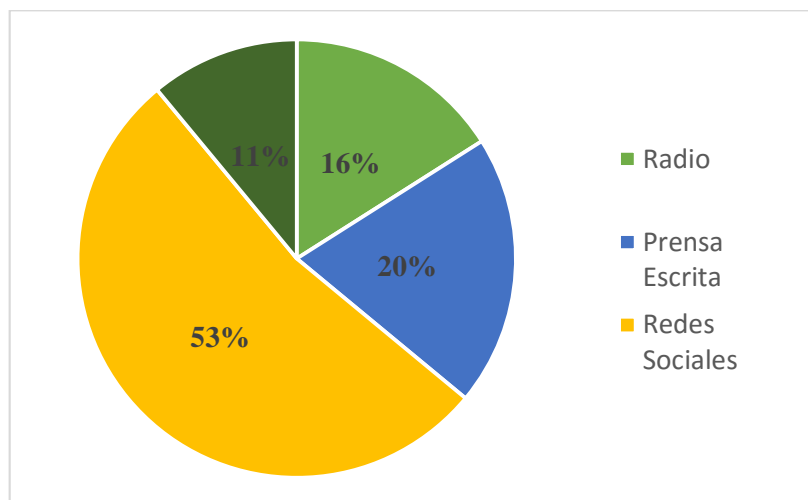
¿A su criterio en qué medio de comunicación le gustaría informarse sobre la Curtiembre Zúñiga Hnos.?

Tabla 12: Medio de comunicación

Opciones de Respuesta	Resultado	Porcentaje
Radio	7	16%
Prensa Escrita	9	20%
Redes Sociales	24	53%
Páginas Web	5	11%
Total	45	100%

Fuente: Encuestas realizadas
Elaborado por: Michelle Zúñiga

Gráfico 14: Medio de comunicación



Fuente: Tabla 12
Elaborado por: Michelle Zúñiga

Análisis: como resultado de la pregunta doce al 53% de la clientela le gustaría informarse sobre la curtiembre por redes sociales, ahora la tecnología ha avanzado y la mayoría de personas ocupa mucho tiempo al día las redes sociales, por la cual la curtiembre debe publicar atreves de este medio su información, la variedad de sus productos y noticias sobre la misma.

PREGUNTA 13

¿Recomendaría usted la Curtiembre Zúñiga Hnos.?

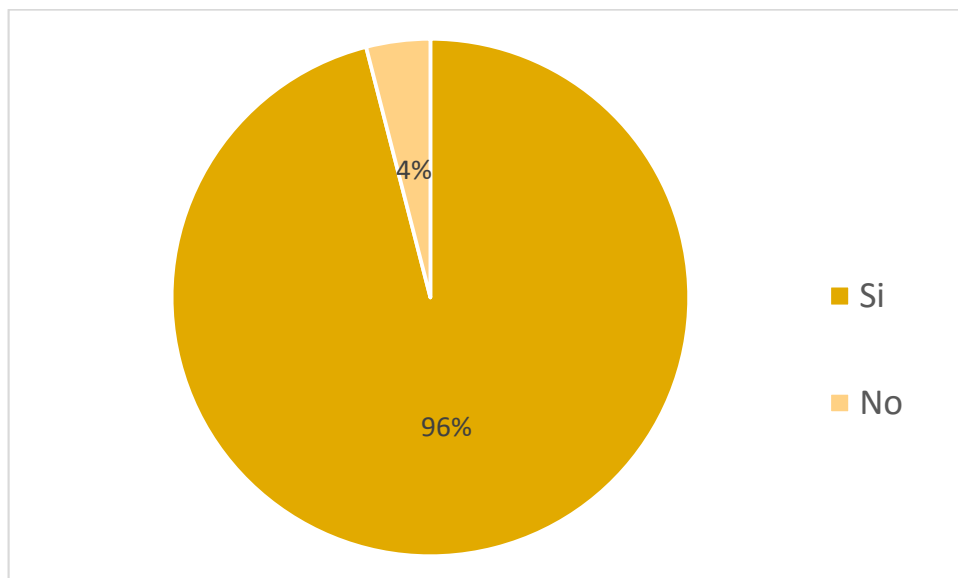
Tabla 13: Recomendaciones

Opciones de Respuesta	Resultado	Porcentaje
Si	43	96%
No	2	4%
Total	45	100%

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Michelle Zúñiga

Gráfico 15: Recomendaciones



Fuente: Tabla 13

Elaborado por: Michelle Zúñiga

Análisis: en esta pregunta se ve reflejado el buen trabajo que ha brindado la curtiembre Zúñiga Hnos., hacia sus clientes, con el 96% la mayoría de clientes recomendaría la curtiembre a otras personas esto quiere decir que se sienten bien con la misma que están satisfechos con los productos y van a recomendar a la curtiembre y así poder crecer en sus ventas.

3.6 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

El plan de negocios para la Curtiembre Zúñiga Hnos., mejorara la gestión administrativa tendrá un mejor funcionamiento la curtiembre, para lo cual se modificó la misión y visión más detallada y entendible, se diseñó manuales de función que indique las actividades y responsabilidades que tiene cada miembro de la curtiembre para que no se presente ningún problema al momento de trabajar, se modificó su organigrama funcional que detalla correctamente cada área de la curtiembre; a través del análisis FODA que se realizó se pudo conocer sus aspectos internos y externos para determinar estrategias ,objetivos y políticas; con el proceso de producción bien detallada se determinó el tiempo real de cada proceso de producción del cuero, de igual manera se determinó el costo de producción de cada producto.

El plan de negocios también mejorara la gestión de ventas de la curtiembre, a través del plan de marketing que se realizó se propuso realizar promociones para clientes para incrementar sus ventas y su cartera de clientes, el plan de publicidad ayudara a informar sobre la variedad de productos sus características o promociones que se realizara a los clientes o nuevos clientes, se analizó sus precios con el de la competencia, la plaza a cual está dirigida y los objetivos del producto, se determinó su demanda satisfecha e insatisfecha al igual que la oferta. Se realizó el plan financiero que dio como resultado que el negocio si es viable, se conoció su proyección de ventas para los próximos años, pero sobre todo se determinó sus ingresos y egresos para que el dueño de la curtiembre pueda conocer.

La implementación del plan de negocios es fundamental para la curtiembre, será una herramienta para mejorar su funcionamiento, ayudara a conocer cada área ,planificar y controlar cada una de sus actividades, que tendrá como resultado un crecimiento favorable de la curtiembre, se obtendrá un mejor manejo interno en donde se lograra alcanzar los objetivos institucionales, se eliminara el desperdicio de tiempos para lo cual mejorara los tiempos de entrega del producto a los clientes , como se tendrá un control de las actividades, de la materia prima tendrá un ahorro de recursos, para brindar un mejor servicio a sus clientes.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TEMA:

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CURTIEMBRE “ZÚÑIGA HNOS.”, AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA, PERIODO 2019-2021.

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

CONTENIDO DE LA PROPUESTA

La elaboración de un plan de negocios para la Curtiembre Zúñiga Hnos., está basada en:

- Plan técnico
- Plan Administrativo
- Estudio de Mercado
- Plan de Producción
- Plan de Marketing
- Plan Financiero

Plan Técnico se describe la localización: macro y micro, la ubicación exacta de la Curtiembre y el logotipo con el que actualmente trabaja la curtiembre Zúñiga Hnos y es conocido por sus clientes.

Plan Administrativo: se presentara la historia de la curtiembre, misión, visión, valores, análisis FODA, objetivos, políticas, organigrama estructural, y el manual de funciones que ayudara a conocer las actividades que deberán desempeñar cada trabajador.

En el estudio de mercado, se analizara la demanda, oferta, determinando en base a donde está situada la curtiembre que es en la ciudad de Ambato, esta ciudad tiene un gran potencia en la venta de cuero, porque se caracteriza por realizar distintos artículos de cuero.

Plan de Producción: se describirá el proceso paso a paso que conlleva el cuero terminado que es el producto que ofrece la Curtiembre Zúñiga Hnos., y se elaborara el flujo grama con el tiempo que tiene cada proceso para llegar a su producto terminado.

Plan de Marketing: se determinara las estrategias en base al marketing mix precio, producto, plaza, promoción, se detallara cada una de estas, de igual manera se desarrollara el Business Model Canvas.

Plan Financiero: se detallara los costos de producción del producto, e indicadores financieros.

4.3 PLAN TÉCNICO

4.3.1 Macro Localización

La Curtiembre Zúñiga Hnos., está ubicada en Ecuador nombrado República del Ecuador, está localizado en la costa noroccidental de América del Sur, limita por el sur y por el este con Perú y con Colombia por el norte y al oeste con el océano Pacífico. Ecuador tienen 24 provincias, la curtiembre está ubicada en la región sierra en la Provincia de Tungurahua.

Gráfico 16 : Macro Localización



Fuente: Investigación de Campo

4.3.2 Micro Localización

Curtiembre Zúñiga Hnos., está ubicada en la ciudad de Ambato, capital de la provincia de Tungurahua, Ambato está situada a 2600 metros de altitud es conocida como la ciudad de las flores y frutas, por su gran variedad de frutas y flores, es una ciudad cosmopolita y el jardín del Ecuador, se ubica en la parroquia de Izamba.

Ambato es una ciudad que se caracteriza por las curtiembres, en varios alrededores de la ciudad se dedican a realizar artículos de cuero terminado, por lo cual el dueño de la curtiembre Zúñiga Hnos., decidió emprender su negocio en esta ciudad.

Gráfico 17: Micro Localización



Fuente: Investigación de Campo

4.3.3 Ubicación de la Curtiembre Zúñiga Hnos.

La curtiembre está ubicada en Km, 10 Parque Industrial Ambato, en la calle F s/n y cuarta (a una cuadra del Camal Municipal). En la salida a Quito. Todas las industrias de Ambato tienen que estar localizadas en el Parque Industrial Ambato que queda a las afueras de la ciudad para así tener un menor porcentaje de contaminación para la ciudad. La curtiembre cuenta con instalaciones adecuadas para poder trabajar correctamente, de igual manera sus instalaciones son propias.

Gráfico 18: Ubicación Curtiembre Zúñiga Hnos.



Fuente: Google Maps

Elaborado por: Google

4.4 PLAN ADMINISTRATIVO

4.4.1 Organización y su entorno

La curtiembre Zúñiga Hnos., es una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de cuero terminado. Esta ubicada en la ciudad de Amato en el parque Industrial ofrece a los clientes su mayor producto que es cuero terminado derivado de la piel, de igual manera ofrece materia prima para que realicen gelatina, cepillos se alquila algunas máquinas de la empresa.

4.4.2 Reseña Historia Curtiembre Zúñiga Hnos.

El dueño de la empresa Ingeniero Héctor Zúñiga decidió tomar la iniciativa en emprender en una curtiembre, le encantaba ese proceso del cuero, de igual manera dado que en Ambato se caracteriza por ser curtidores y calzaditas decidió emprender en este mundo de las curtiembres. La empresa está dedicada a la producción y comercialización de un solo producto que es el cuero terminado, ofrece otros servicios como es la venta de materia prima para artículos como la gelatina o cepillos, y alquila algunas máquinas de la empresa, pero su función principal es la producción y comercialización de cuero terminado.

Esta empresa inicio en el año 1991, no contaban con instalaciones propias es decir alquilaban una fábrica y máquinas para realizar el proceso de cuero, tenía muy pocos trabajadores, con mucho esfuerzo y dedicación en el año 2000 empezaron a laborar y transformar el cuero en sus propias instalaciones ubicadas en el parque industrial de Ambato, poco a poco esta empresa ha ido creciendo y comprando maquinas modernas que ayudan a mejorar la calidad del cuero terminado.

La empresa cuenta con una infraestructura propia y maquinaria necesaria para la fabricación del producto, así mismo se encarga de distribuirlo y comercializarlo; para este fin, contamos con un departamento de ventas y camiones repartidores para cubrir los puntos de venta del país.

Tiene 27 años de trayectoria, su representante legal es el Ingeniero Denis Zúñiga (hermano del propietario). La empresa tiene el calificativo de artesanal, al igual que las otras curtiembres por las leyes del estado en donde pueden calificarse de dicha forma.

Gráfico 19: Curtiembre Zúñiga Hnos.



Fuente: Google

Elaborado por: Curtiembre Zúñiga Hnos.

Visión y Misión modificadas propuestas:

4.4.3 Misión

Somos una empresa dedicada a ofrecer productos de calidad al mejor precio, con una gran variedad de gama de productos en el mercado de la región, día a día buscamos satisfacer las expectativas de nuestros clientes, comprometidos con el medio ambiente y la seguridad y bienestar de nuestros colaboradores.

4.4.4 Visión

Ser la empresa líder del país en la comercialización de cueros de la más alta calidad, al mejor precio, logrando satisfacer así las necesidades de nuestros clientes por encima de

sus expectativas. Además, brindar a nuestros colaboradores una oportunidad de trabajo y desempeño profesional en una empresa sustentable.

4.4.5 Valores

Honestidad

Nosotros como empresa queremos ser honestos entre nosotros mismos y con los diferentes clientes; deseamos ser claros, exactos, y transparentes en toda lo que realizamos.

Responsabilidad

Este valor es indispensable, si queremos hacer funcionar la empresa debemos ser puntuales en lo que ofrecemos, tanto en las entregas como en los pedidos siendo congruentes entre lo que decimos y hacemos.

Respeto

Considerar al rival, trabajar de forma justa sin trampas ni uso de malas maneras de perjudicar a la otra persona para ganar la competencia, respetar al cliente sabiéndolo respetar en cada acción que realicemos para ellos.

Paciencia

Ser pacientes con los trabajadores, proveedores y con los accionistas; y por sobre todo con cada uno de los clientes atendiendo de forma inmediata y oportuna en cada uno de sus requerimientos.

4.4.6 Análisis FODA

Tabla 14: FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Buena calidad del producto con excelente materia prima y procesos de producción. • Capacitación constante al personal de la curtiembre. • Protección a los trabajadores dando los equipos necesarios para su cuidado. • Transporte del producto gratuito para clientes de la provincia de Tungurahua • Buen ambiente de trabajo. • Instalaciones en buen estado. • Ubicación de la empresa adecuada debido a su funcionamiento en una ciudad reconocida por la fabricación del cuero. • Cumple con las normas de seguridad y salud ocupacional. • Cumple con las normas ambientales exigida por el Ministerio del Ambiente y Municipio de Ambato. • Facilidades de crédito a los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de abrirse hacia mercados nuevos. • Tendencia al aumento del consumo de productos por su bajo costo de producción. • Créditos financieros. • Atraer a nuevos clientes • Cambio de moda influye directamente en el crecimiento de producción y venta del cuero. • Temporadas escolares consumo de calzado.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Maquinaria obsoleta. • Falta de publicidad. • La curtiembre no realiza con frecuencia una evaluación financiera. • Falta de promociones. • Falta de auditoria para la curtiembre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escases de piel. • Ingreso competencia nacional e internacional. • Desastres Naturales. • Altos costos en tecnología que impiden la inversión de nueva maquinaria. • Crisis económica por la que está atravesando actualmente en país. • Permisos ambientales • Quiebra de la industria del calzado.

Elaborado por: Michelle Zúñiga

4.4.6.1 Ponderación del FODA

FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO
Buena calidad del producto con excelente materia prima y procesos de producción.	0,15	4	0,6
Capacitación constante al personal de la curtiembre.	0,05	3	0,15
Protección a los trabajadores dando los equipos necesarios para su cuidado.	0,08	4	0,32
Transporte del producto gratuito para los clientes de la provincia de Tungurahua	0,09	3	0,27
Buen ambiente de trabajo.	0,12	3	0,36
Instalaciones en buen estado.	0,15	3	0,45
Ubicación de la curtiembre adecuada.	0,09	2	0,18
Cumple con normas de seguridad y salud ocupacional.	0,09	4	0,36
Cumple con las normas exigidas por el MAE y Municipio.	0,09	4	0,36
Facilidades de crédito a los clientes.	0,09	2	0,18
TOTAL	1	52	3,23

Elaborado por: Michelle Zúñiga

DEBILIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO
Maquinaria obsoleta.	0,28	3	0,84
Falta de publicidad.	0,17	2	0,34
Falta de evaluación financiera.	0,22	3	0,66
Falta de promociones.	0,13	2	0,26
Falta de auditoria.	0,20	2	0,4
TOTAL	1	12	2,5

Elaborado por: Michelle Zúñiga

OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO
Posibilidad de abrirse hacia nuevos mercados	0,5	4	2
Tendencia al aumento del consumo de productos por su bajo costo de producción.	0,09	2	0,18
Créditos tributarios.	0,10	3	0,3
Atraer nuevos clientes.	0,11	3	0,33
Cambio en la moda influye directamente en el crecimiento de producción y venta de cuero.	0,09	2	0,18
Temporadas escolares.	0,11	3	0,33
TOTAL	1	17	3,32

Elaborado por: Michelle Zúñiga

AMENAZAS	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO
Escases de piel.	0,24	4	0,96
Competencia nacional e internacional.	0,16	3	0,48
Desastres naturales.	0,08	2	0,16
Actos costos en tecnología que impide la inversión de nueva maquinaria.	0,1	2	0,2
Crisis económica del país.	0,15	3	0,45
Permisos ambientales.	0,13	3	0,39
Quiebra de la industria del calzado.	0,14	3	0,42
TOTAL	1	20	3,06

Elaborado por: Michelle Zúñiga.

Análisis: la curtiembre Zúñiga Hnos., se caracteriza por tener fortalezas muy buenas, que sobresalen con un puntaje de 3,23 de las debilidades y amenazas, las oportunidades de igual manera sobresalen con un puntaje de 3,32, hay que transformar esas debilidades en fortalezas y amenazas en oportunidades para poder aprovecharlas.

Se han identificado los factores FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) de la curtiembre Zúñiga Hnos., a continuación se realizara el análisis de la situación interna y externa, a través de dos matrices llamadas MIFI Y MEFI, con estas dos matrices se podrá conocer cómo está la situación actual de la curtiembre, para poder determinar estrategias y dar soluciones a tiempo de posibles riesgos.

De igual manera estas matrices ayudan a potenciar las fortalezas, aprovechas las oportunidades. Minimizar las debilidades y neutralizar las amenazas.

Las matrices tendrán una calificación para poder evaluarlas, y tener un análisis de las mismas.

Matriz de evaluación de Factores Internos MEFI

En esta matriz se evaluara las fortalezas y debilidades, para poder comprarlas y analizarlas a través de la siguiente puntuación:

Fortalezas altas: 4

Fortalezas baja: 3

Debilidades altas: 1

Debilidades baja: 2

Matriz de Impacto de Factores Internos MIFI

En esta matriz se evaluara las oportunidades y amenazas, se podrá comprarlas y analizarlas a través de la siguiente puntuación:

Oportunidad alta: 4

Oportunidad baja: 3

Amenaza alta: 1

Amenaza baja: 2

4.4.6.2 Matriz de evaluación de factores internos MEFI

FORTALEZAS	PESO	CLASIFICACIÓN	RESULTADO
Buena calidad del producto con excelente materia prima y procesos de producción.	0,12	4	0,48
Capacitación constante al personal de la curtiembre	0,08	4	0,32
Protección a los trabajadores dando los equipos necesarios para su cuidado.	0,06	4	0,24
Transporte de productos gratuito para la provincia de Tungurahua.	0,03	3	0,09
Buen ambiente de trabajo	0,04	3	0,12
Instalaciones en buen estado	0,05	3	0,15
Ubicación de la curtiembre adecuado	0,03	3	0,09
Instalaciones en buen estado.	0,03	3	0,09
Cumple con las normas de seguridad y salud ocupacional.	0,1	3	0,3
Cumple con las normas del medio ambiente exigida por MAE y Municipio de Ambato	0,1	4	0,4
Facilidades de crédito a los clientes.	0,04	3	0,12

DEBILIDADES

Maquinaria obsoleta	0,07	1	0,07
Falta de publicidad	0,04	2	0,08
Falta de publicidad	0,04	1	0,04
Falta de evaluación financiera	0,05	2	0,1
Falta de promoción	0,04	1	0,04
Falta de auditoria para la curtiembre.	0,08	1	0,08
TOTAL	1,00		2,81

Elaborado por: Michelle Zúñiga

Análisis: La curtiembre Zúñiga Hnos., en la evolución de los factores internos el resultado fue de 2,81 lo que está influenciado por las fortalezas con las puntuaciones más altas. Demostrándonos que el producto es de uso cotidiano y benefician a los clientes ya que es un cuero de buena calidad y que se fabrica mediante las protecciones ambientales según lo dispuesto por la ley.

4.4.6.3 Matriz de Impacto de Factores Internos MIFI

OPORTUNIDADES	PESO	CLASIFICACIÓN	RESULTADO
Posibilidad de abrirse hacia mercados nuevos	0,1	4	0,4
Tendencia al aumento del consumo de productos por su bajo costo de producción	0,05	3	0,15
Créditos financieros	0,11	4	0,44
Atraer nuevos clientes	0,08	4	0,32
Cambio de moda influye directamente en el crecimiento de producción y venta del cuero	0,05	4	0,2
Temporada escolar consumo de calzado	0,1	3	0,3
AMENAZAS			
Escasez de piel.	0,09	2	0,18
Competencia nacional e internacional.	0,1	2	0,2
Desastres naturales.	0,09	1	0,09
Alto costo en tecnología que impide la inversión de nueva maquinaria	0,1	2	0,2
Permisos ambientales	0,05	1	0,05
Quiebra de la industria del calzado	0,08	2	0,16
TOTAL	1		2,69

Elaborado por: Michelle Zúñiga

Análisis: La curtiembre Zúñiga Hnos., en la evolución de los factores externos el resultado fue de 2,69 lo que está influenciado por las oportunidades con las puntuaciones más altas. Demostrando que el producto que se puede expandir a varios mercados y parte de ello es la moda, su ubicación es favorable ya que es una empresa industrial y se encuentra en el sector norte de la ciudad de Ambato

4.4.7 Estrategia FODA

Tabla 15: Cruce de Fortalezas y Oportunidades

FO	<p>O1: Posibilidad de abrirse hacia nuevos mercados.</p> <p>O2: Créditos financieros.</p> <p>O3: Temporadas escolares consumo de calzado.</p>
<p>F1: Buena calidad del producto</p> <p>F2: Capacitación constante al personal.</p> <p>F3: Protección a los trabajadores dando los equipos necesarios para protegerlos.</p> <p>F4: Instalaciones con un espacio adecuado.</p>	
<p>ESTRATEGIA (F1+F2/O2+O3)</p> <p>Aprovechar la buena calidad del producto que ofrece la curtiembre, sabiendo que son productos muy demandados dentro del mercado, brinda protección a los trabajadores para su cuidado y mejor desempeño de sus actividades para que de esta manera la curtiembre pueda abrirse hacia nuevos horizontes buscando nuevos mercados y hacer frente a la competencia que se encuentra dentro de la misma actividad de la curtiembre.</p>	
<p>ACTIVIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear convenios con instituciones financieras que fortalezcan nuestra producción para seguir ofreciendo productos de calidad. • Expandir la publicidad de la empresa por medio de radio y redes sociales, llegando a todos los rincones del Ecuador. 	

Elaborado por: Michelle Zúñiga

Tabla 16: Cruce Debilidades y Oportunidades

DO	D1: Maquinaria obsoleta.
	D2: Falta de publicidad.
	D3: Falta de promoción.
	D4: Falta de evaluación financiera.
O1: Posibilidad de abrirse hacia nuevos mercados.	
O2: Créditos financieros.	
O3: Temporadas escolares consumo de calzado.	
ESTRATEGIA (D1+D3/O1+O3)	
<p>Buscar alianzas estratégicas con instituciones financieras con el fin de obtener créditos que faciliten una innovación de la maquinaria dentro de la curtiembre, evitando así comprar maquinarias de segunda mano y seguir proporcionando productos de calidad a nuestros clientes cubriendo las temporadas escolares y ofreciendo promociones para obtener mayores ventas, atraer a nuevos clientes</p>	
ACTIVIDADES:	
<ul style="list-style-type: none">• Buscar contactos de bancos que nos faciliten préstamos a bajo interés, de la cual la curtiembre pueda hacer sostenible el pago.• Realizar promociones para atraer clientes y tener un aumento en las ventas	

Elaborado por: Michelle Zúñiga

Tabla 17: Cruce Fortalezas y Amenazas

FA	<p>A1: Escases de piel.</p> <p>A2: Competencia nacional e internacional.</p> <p>A3: Permisos ambientales</p>
<p>F1: Buena calidad del producto</p> <p>F2: Capacitación constante al personal.</p> <p>F3: Protección a los trabajadores dando los equipos necesarios para protegerlos.</p> <p>F4: Instalaciones con un espacio adecuado.</p>	
<p>ESTRATEGIA (F1+F3/A1+A2+A3)</p> <p>Buscar nuevos proveedores de piel para tener mayor seguridad en la compra de materia prima, y así seguir brindando productos de buena calidad, para sobresalir de la competencia, continuar brindando los equipos necesarios para el cuidado de los trabajadores, de igual manera realizar los procesos de producción correctamente cuidando el medio ambiente para obtener los permiso ambientales.</p>	
<p>ACTIVIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contratar a diferentes proveedores de piel para no depender de uno solo. • Proporcionar todos los recursos necesarios para conseguir los respectivos permisos en el área ambiental. 	

Elaborado por: Michelle Zúñiga

Tabla 18: Cruce Debilidades y Amenazas

DA	D1: Maquinaria obsoleta.
	D2: Falta de publicidad.
	D3: Falta de promoción.
	D4: Falta de evaluación financiera.
A1: Escases de piel.	
A2: Competencia nacional e internacional.	
A3: Permisos ambientales	
ESTRATEGIA (D1+D2+D3/A1+A2+A3)	
Tener buen inventario de pieles, para no quedarse sin materia prima, obtener créditos financieros que ayuden a comprar maquinaria nueva, a través de un plan de publicidad hacer que la curtiembre sea conocida y así sobresalir de la competencia, ofrecer promociones a los clientes para que consuman más los productos.	
ACTIVIDADES:	
<ul style="list-style-type: none">• Comprar más maquinarias para el aumento de la producción dentro de la curtiembre, ganando mayor terreno frente a otros competidores.• Realizar un plan de publicidad y marketing para aumentar el volumen de ventas.	

Elaborado por: Michelle Zúñiga

4.4.7.1 Objetivos y políticas de la curtiembre Zúñiga Hnos.

La curtiembre Zúñiga Hnos., se basa en algunas políticas conocida por los miembros de la empresa. A través del análisis que se este proyecto de investigación propone a la curtiembre más políticas y objetivos que podrán ser alcanzados por la misma.

Objetivos a corto plazo

- En el año 2019 se busca incrementar las ventas mensualmente
- Implementar un sistema para tener un control de los productos y químicos que se manejan en la curtiembre.
- Implementar un sistema contable que de igual manera ayude a tener un control de los egresos e ingresos de la curtiembre.
- Incentivar al consumo nacional, promoviendo sus cualidades frente a la competencia.

Objetivos a mediano plazo

- En el 2019 contratar una empresa de que ayude con la publicidad de la curtiembre para que sea conocida a nivel nacional.
- Promocionar la existencia de la empresa a nivel nacional a fin de lograr el liderazgo en la industria de las curtiembres

Objetivos a largo plazo

- En el 2020 -2021 realizar artículos de cuero , es decir que la curtiembre no solo se enfoque a vender el cuero terminado en bandas, si no que realicen artículos como zapatos , carteras, billeteras con el cuero que realizan actualmente.
- En el 2021 se busca mantener convenios con las empresas dedicadas a la producción de calzado y productos terminados en cuero.

POLÍTICAS

Las políticas ayudaran a la curtiembre como directrices para encaminar sus actividades y así cumplir con la misión propuesta, y enfocarse en cumplir la visión.

Política General:

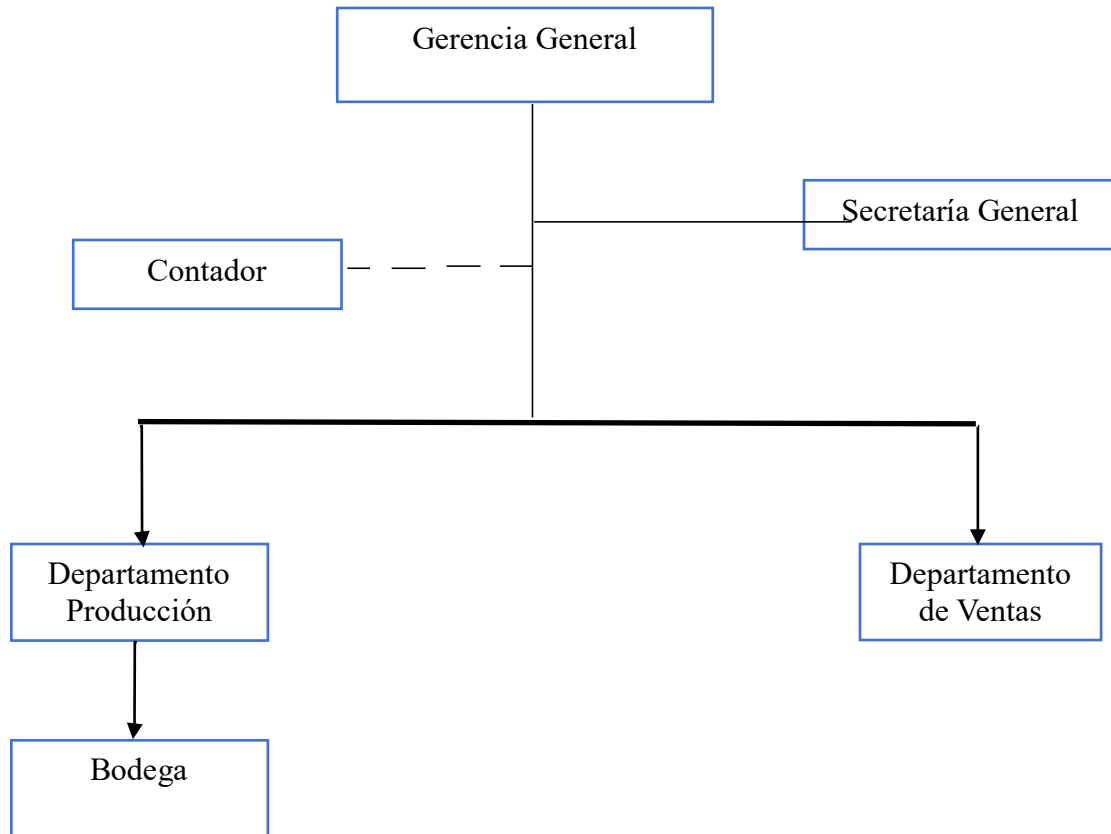
- Curtiembre Zúñiga Hnos., se compromete a elaborar productos apropiados generando confianza y satisfacción de sus clientes mediante las un sistema de seguridad ambiental.

Políticas Propuestas:

- Fomentar buenas prácticas de salud y seguridad en la curtiembre.
- Curtiembre Zúñiga Hnos., se basa en el cuidado del medio ambiente en todas las actividades que se realiza.
- Mantener un buen clima laboral entre empleados, para desempeñar sus funciones excelentemente.
- Brindar el equipo de trabajo adecuado para cuidar el bienestar del empleado.
- Realizar periódicamente capacitaciones al personal de la curtiembre.
- Renovar continuamente la tecnología, a fin de mantener alta calidad en el producto.
- Realizar reuniones entre directivos de la empresa para buscar la mejora continua de la misma.
- Promover la mejora continua de sus productos y procesos.
- Desarrollar permanentemente a proveedores y al personal, privilegiando las acciones preventivas a las correctivas.
- Fomentar las actividades en un marco de responsabilidad social.

4.4.7.2 Organigrama Estructural

Gráfico 20: Organigrama Curtiembre Zúñiga Hnos.



Fuente: Curtiembre Zúñiga Hnos.
Elaborado por: Michelle Zúñiga

4.4.7.3 Manual de Funciones


A través del plan de negocios se propondrá los manuales de función para la Curtiembre Zúñiga Hnos., que ayudara a conocer las actividades, su autoridad, sobre todo la responsabilidad que conlleva ser empleado de la misma.

La curtiembre Zúñiga Hnos., no cuenta con manuales de función establecido por lo cual los trabadores de la empresa no tienen bien definida sus actividades o funciones a realizar, esto puede conllevar a tener problemas a la hora de trabajar, puede generar un mal ambiente laboral, las funciones a realizar son fijadas por el gerente general de forma verbal, pero se necesita registrar y tenerlas de forma escrita para no tener problemas en la curtiembre.

La curtiembre cuenta con:

- Gerente General
- Jefe de Producción
- Asistente de Producción
- Empleados de Producción
- Secretaria General
- Vendedor
- Portero
- Contador


Tabla 19: Gerente General

NOMBRE DEL PUESTO:	 GERENTE GENERAL
NATURALEZA DEL PUESTO:	Administrativo
OBJETIVO:	Es el responsable de coordinar y controlar todas las actividades administrativas de la curtiembre mediante la planeación, dirección, organización y control.
DEPENDENCIA:	Nadie
SUPERVISA A:	Todo el personal de la Curtiembre Zúñiga Hnos.
FUNCIONES:	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar diariamente las actividades de todos los empleados de la curtiembre. • Supervisar diariamente que el encargado de producción cuente con la materia prima necesaria: piel, químicos, todo lo necesario. • Autorizar los pedidos y pagos a los proveedores. • Supervisar que exista un buen ambiente laboral entre trabajadores. • Supervisar que la comunicación entre operaciones, área administrativa y todos los miembros de la curtiembre sea adecuada. • Revisar de forma semanal o cuando sea necesario la información contable de la empresa. • Planificar las actividades para poner alcanzar los objetivos. • Proponer estrategias para el crecimiento de la curtiembre • Controlar la entrada y salida de productos. • Realizar sesiones mensuales con todo el personal de la curtiembre. • Controlar los pedidos de mercadería que realiza la curtiembre. • Realizar la contratación del personal de la curtiembre. • Otras funciones afines a su puesto.
PERFIL DEL PUESTO:	<ul style="list-style-type: none"> • Título profesional : Administración o Ingeniería Industrial • Experiencia mínimo dos año • Curso de capacitación: Curso Realización de cuero • Cursos de liderazgo

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Michelle Zúñiga


Tabla 20: Director de Producción

NOMBRE DEL PUESTO:	 <p>JEFE DE PRODUCCIÓN</p>
NATURALEZA DEL PUESTO:	Producción
OBJETIVO:	Es el encargado de coordinar la producción y del trabajo en el área de producción para surtir los pedidos, así como del traslado de la mercadería es decir del cuero terminado para los distintos clientes.
DEPENDENCIA:	Gerente General
SUPERVISA A:	Asistente de Producción y Empleado de Producción
FUNCIONES:	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir, los pedidos de toda la materia prima que los proveedores entregan en la curtiembre • Supervisar la calidad de la piel que los proveedores entregan a la curtiembre. • Supervisar la calidad de cuero que se envían a los clientes. • Registrar los pedidos que hay que entregar en el día con las especificaciones correspondientes para cada uno de ellos. • Supervisar que el encargado de máquinas tenga programada todas las maquinas. • Programar los viajes para cumplir adecuadamente con los pedidos. • Otras funciones afines a su puesto.
PERFIL DEL PUESTO:	<ul style="list-style-type: none"> • Título profesional : Administración o Ingeniería Industrial • Experiencia mínimo dos año • Curso de capacitación: Curso Realización de cuero • Liderazgo

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Michelle Zúñiga


Tabla 21: Asistente de Producción

NOMBRE DEL PUESTO:	 ASISTENTE DE PRODUCCIÓN
NATURALEZA DEL PUESTO:	Producción
OBJETIVO:	Es el encargado de auxiliar al director de producción, supervisando la calidad de la piel y químicos que los proveedores entregan, así como la calidad del cuero envían a los clientes.
DEPENDE DE:	Director de Producción
SUPERVISA A:	Nadie
FUNCIONES:	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar que las pieles que los proveedores entregan diariamente en la curtiembre a sean de acuerdo a las cantidades y calidad acordada. • Supervisar la descarga de piel que los proveedores entregan a la curtiembre. • Supervisar la entrada y salida de químicos a la curtiembre. • Reportarle al Director de Producción si las pieles entregadas por los proveedores tienen algún defecto. • Supervisar que el cuero que se empacan estén seleccionadas de forma uniforme en cuanto al tamaño y calidad.
PERFIL DEL PUESTO:	<ul style="list-style-type: none"> • Título Profesional :Administración o Ingeniería Industrial • Experiencia mínimo dos años

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Michelle Zúñiga


Tabla 22: Empleado de Producción

NOMBRE DEL PUESTO:	 EMPLEADO DE PRODUCCIÓN
NATURALEZA DEL PUESTO:	Producción
OBJETIVO:	Es el encargado de la producción y empaque del cuero
DEPENDENCIA:	Director de Producción
SUPERVISA A:	Nadie
FUNCIONES:	<ul style="list-style-type: none"> • Poner sal en grano en la piel que ingresa a la curtiembre. . • Realizar la limpieza de la piel de acuerdo a las características propias del producto. • Seguir el procedimiento para obtener el cuero terminado desde que ingresa la materia prima que es la piel hasta tener el producto final. • Colocar el cuero en el inventario. • Empacar el cuero como se requiere. • Otras funciones afines a su puesto.
PERFIL DEL PUESTO:	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia mínimo un año

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Michelle Zúñiga


Tabla 23: Contador

NOMBRE DEL PUESTO:	 CONTADOR
NATURALEZA DEL PUESTO:	Administrativo
OBJETIVO:	Es el encargado de dirigir y realizar todas las actividades contables de la curtiembre incluye preparación, actualización e interpretación de los documentos contables y estados financieros, así como todo lo relacionado con el área de contabilidad.
DEPENDENCIA:	Gerente General
SUPERVISA A:	Nadie
FUNCIONES:	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener actualizados los saldos de bancos, clientes y proveedores. • Elaborar mensualmente los estados financieros correspondientes a la curtiembre. • Realizar diariamente un corte de caja. • Recopilar y organizar la información sobre los asuntos financieros de la curtiembre. • Mantener informados al, Gerente de la información contable de la curtiembre. • Efectuar el pago de impuestos correspondientes. • Otras funciones afines a su puesto.
PERFIL DEL PUESTO:	<ul style="list-style-type: none"> • Título Profesional: Ingeniería en Contabilidad y Auditoría • Experiencia mínimo cuatro años • Cursos: Contabilidad Básica, Curso SRI, Curso Sistemas Tributario

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Michelle Zúñiga


Tabla 24: Vendedor

NOMBRE DEL PUESTO:	 VENDEDOR
NATURALEZA DEL PUESTO:	Administrativo
OBJETIVO:	Gestiona el proceso de comercialización del producto de la curtiembre es decir comercializa el cuero terminado.
DEPENDENCIA DE:	Gerente General
SUPERVISA A:	Nadie
FUNCIONES:	<ul style="list-style-type: none"> • Comercializar el producto de la curtiembre. • Presentar registros de la entrada y salida del producto. • Hallar clientes nuevos para la curtiembre. • Visitar actuales clientes de la curtiembre. • Otras funciones afines a su puesto.
PERFIL DEL PUESTO:	<ul style="list-style-type: none"> • Título Profesional: Ingeniería en Marketing • Experiencia mínimo dos años • Cursos en atención al cliente, ventas • Habilidades para facilidad de comunicación escrita y oral

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Michelle Zúñiga

Tabla 25: Portero

NOMBRE DEL PUESTO:	 PORTERO
NATURALEZA DEL PUESTO:	Vigilancia
OBJETIVO:	Es el encargado de controlar la entrada y salida de personas a la curtiembre.
DEPENDENCIA:	Gerente General
SUPERVISA A:	Nadie
FUNCIONES:	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar las personas o camiones que entran y salen de la curtiembre. • Llevar un registro de las personas que entran y salen de la curtiembre. • Encargarse de la limpieza de las puertas. • Recoger la basura del área de la entrada de la curtiembre. • Cuidar todo el día los bienes de la curtiembre.
PERFIL DEL PUESTO:	<ul style="list-style-type: none"> • Saber leer y escribir • Honestidad • Puntualidad

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Michelle Zúñiga

4.5 ESTUDIO DE MERCADO

4.5.1 Demanda

Se puede definir por demanda la cantidad de bienes o servicios que el mercado necesita o requiere para alcanzar la satisfacción de una necesidad a un precio determinado y adecuado.

Los productos que ofrece la Curtiembre Zúñiga Hnos., son dirigida a la ciudad de Ambato, en el año 2018 aproximadamente hubo 350000 habitantes, en la cual el 44% de la población compra cuero para realizar diferentes artículos, ya sea zapatos, chompas, carteras entre otros artículos de cuero.

4.5.2 Oferta

Se puede definir como oferta a la acción de ofrecer un producto o bien al mercado, proporcionando un precio adecuado.

El producto de la curtiembre Zúñiga Hnos., es ofertado a la ciudad de Ambato y otras ciudades del Ecuador pero la mayoría de clientes están en la ciudad de Ambato.

Ambato es caracterizada por ser una ciudad dedicada a la producción de cuero terminado, por lo cual existe gran competencia para la curtiembre, día tras día la curtiembre tienes que innovar, ofrecer buena calidad del producto y a buen precio para poder sobresalir de la competencia.

Sus mayores competidores son:

- Curtiembre Tungurahua
- Curtiembre Pérez

Análisis de precios

Los precios del cuero terminado que ofrece las curtiembres no está reglamentado, solamente se basan en ofertar el mejor precio no existe un organizamos que lo regulen,

por lo cual es difícil competir, cada curtiembre define su precio. Curtiembre Zúñiga Hnos., ofrece precios justos para la población que desea consumir el producto.

Calculo de demanda insatisfecha:

Tabla 26: Demanda

CURTIEMBRE	PRODUCCIÓN AÑO 2018 (bandas de cuero)
Curtiembre Zúñiga Hnos.	5420
Curtiembre Tungurahua:	5900
Curtiembre Pérez:	3000
TOTAL	14320

Formula:

$$D-O=DI$$

Donde:

D=Demanda

O=Oferta

DI=Demanda Insatisfecha

350000 habitantes de Ambato, en la cual el 44% consume cuero.

$$350000 \times 44\% = 154000 \quad 350000 - 154000 = 196000$$

196000 es la población que consume cuero en la ciudad de Ambato.

$$196000 - 14320 = \mathbf{181680 \text{ Demanda Insatisfecha.}}$$

Curtiembre Zúñiga Hnos., puede abarcar el 3% para cubrir la demanda insatisfecha con una producción máxima de 5450.

4.6 PLAN DE PRODUCCIÓN

La Curtiembre Zúñiga Hnos., se dedica al proceso de acabados en pieles de res, es decir, que convierte la piel con pelo y grasa en wet blue o conocido como cuero terminado. La materia prima es trabajada a través de agua y compuestos químicos que ayudan en el proceso. Luego pasa a la parte en que se le da color, recortes y empaquetado para su distribución.

La distribución será en el punto de venta y en el lugar de producción.

Descripción: piel de res.

Características del producto: wet blue en varios colores.

Consistencia: piel de res

Color: varios colores

Vida útil: de acuerdo a la piel

4.6.1 Proceso de curtiembre

El curtido es el proceso por el cual las pieles de los animales se transforman en cueros. La piel del animal se divide en tres capas carne, dermis o corion y epidermis.

Se detallara el proceso de producción de cuero vacuno:

- 1) **Curado:** La piel que llega, se escoge la piel de mejor calidad para la curtiembre se pone sal en grano para evitar la descomposición de la de la misma.

Gráfico 21: Curado



Fuente: Curtiembre Zúñiga Hnos.
Elaborado por: Michelle Zúñiga

- 2) **Lavado y Remojo Pelambre:** Este es el primer proceso en húmedo al que se somete la materia prima. Aquí se retira la sal y el contenido de humedad en las pieles del animal, además de remover todo los químicos que se utilizó para limpiar la piel.

Gráfico 22: Lavado y Remojo Pelambre



Fuente: Curtiembre Zúñiga Hnos.
Elaborado por: Michelle Zúñiga

- 3) **Pelambrado:** En el siguiente paso se retira los pelos de la piel mediante la acción química de la lechada de cal y aceleradores, como sulfato ácido de sodio o el sulfito de sodio. Estos químicos posteriormente son retirados.

Gráfico 23: Pelambrado



Fuente: Curtiembre Zúñiga Hnos.
Elaborado por: Michelle Zúñiga

- 4) **Desencalado o purga:** En este proceso se retira todo los químicos que se utilizó para quitar todo el pelo y grasa de la piel, los auxiliares químicos utilizados son el sulfato de amonio, para reducir el pH y encimas, para acondicionar la materia proteica.

Gráfico 24: Desencalado o purga



Fuente: Curtiembre Zúñiga Hnos.
Elaborado por: Michelle Zúñiga

- 5) **Descarnado:** En este proceso se realiza la división de la piel de la carne, usando varios químicos y, maquinaria adecuado para el proceso.

Gráfico 25: Descarnado



Fuente: Curtiembre Zúñiga Hnos.
Elaborado por: Michelle Zúñiga

- 6) **Dividido:** Una vez quitada la carne de la piel a continuación se procede a dividir la piel de la carnaza.

Gráfico 26: Dividido



Fuente: Curtiembre Zúñiga Hnos.
Elaborado por: Michelle Zúñiga

- 7) **Piquelado:** Este proceso es básicamente un precurtido que prepara las pieles para curtir las. A continuación se podrá visualizar los químicos que se utilizan.

Gráfico 27: Piquelado



Fuente: Curtiembre Zúñiga Hnos.
Elaborado por: Michelle Zúñiga

- 8) **Curtido:** El propósito de este proceso es la producción de un material durable y resistente a la degradación causada por mecanismo físico o biológico. Es la transformación a través de productos químicos de la piel en tripa a un producto llamado wet blue o también conocido como cuero curtido.

Gráfico 28: Curtido



Fuente: Curtiembre Zúñiga Hnos.
Elaborado por: Michelle Zúñiga

- 9) **Ecurrido:** En este proceso se escurre el agua de la piel, para dejarle un grado de humedad para su posterior transformación.

Gráfico 29: Ecurrido



Fuente: Curtiembre Zúñiga Hnos.
Elaborado por: Michelle Zúñiga

- 10) **Raspado:** Este proceso se deja la piel en el calibre o espesor que el cliente lo solicita para poder cumplir con su necesidad.

Gráfico 30: Raspado



Fuente: Curtiembre Zúñiga Hnos.
Elaborado por: Michelle Zúñiga

11) Re curtido, Teñido y acabado: Luego de la transformación de la piel a cuero, se pone a secar el cuero para continuar con el diseño del cuero, con diferentes características y propiedades, ya sea su color, su forma, su tamaño, su corte, la terminación del cuero para su uso final.

Gráfico 31: Re curtido, Teñido y acabado



Fuente: Curtiembre Zúñiga Hnos.
Elaborado por: Michelle Zúñiga

12) Empaquetamiento: Una vez revisado por el jefe de producción que el producto final el cuero este en perfectas condiciones, se autoriza a empacarlo, de acuerdo al color, tamaño, diseño que solicita al cliente para ser entregado a tiempo.

Gráfico 32: Empaquetamiento

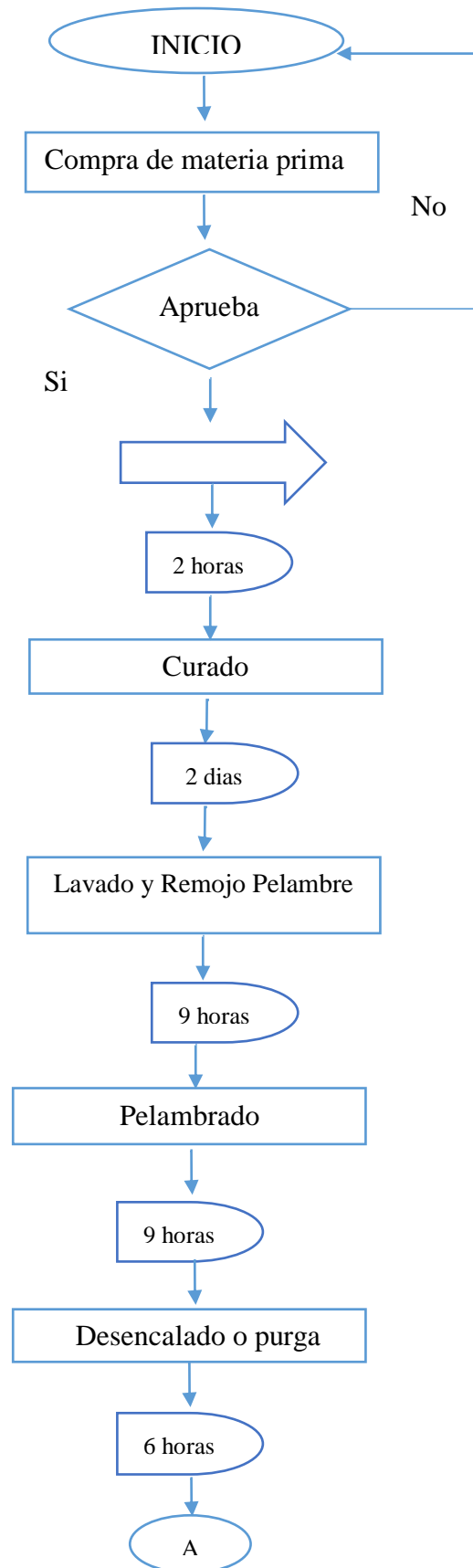


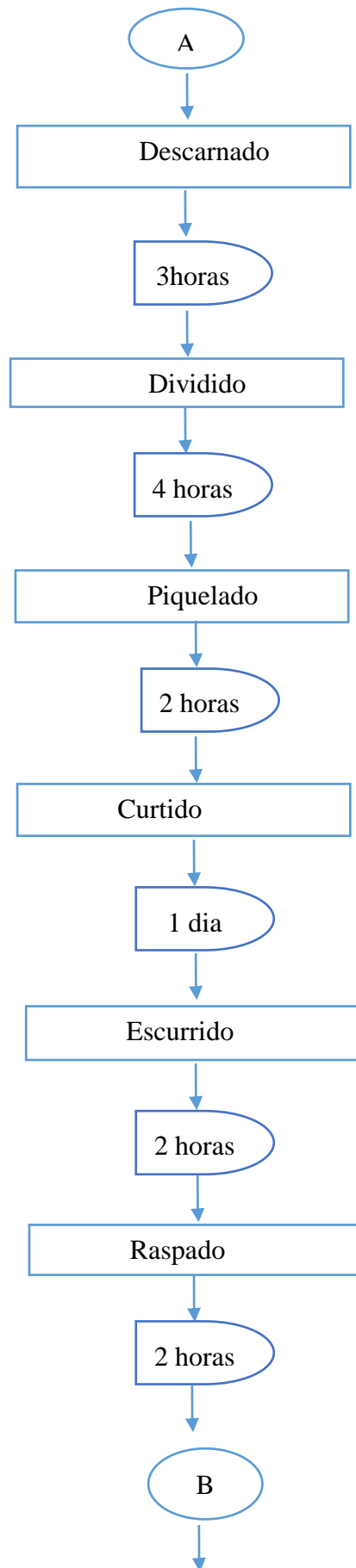
Fuente: Curtiembre Zúñiga Hnos.
Elaborado por: Michelle Zúñiga

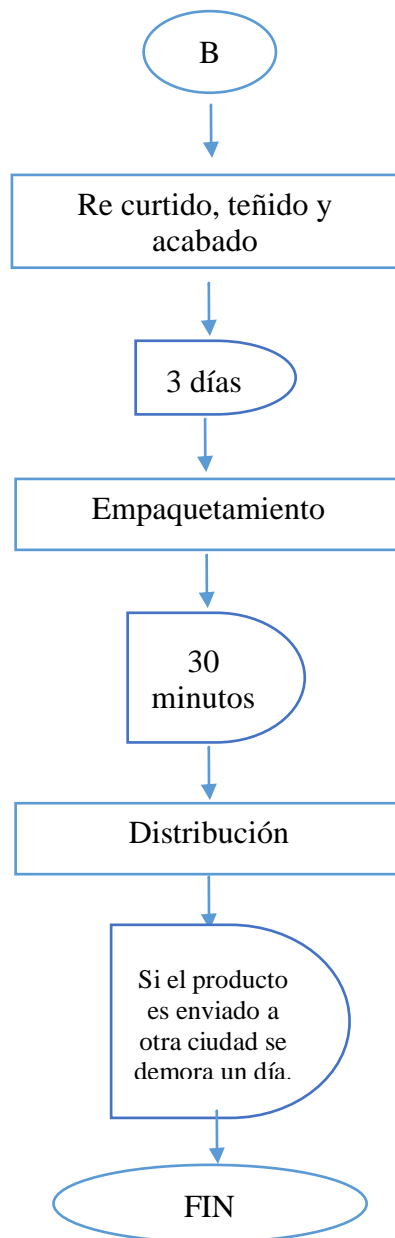
13) Distribución: Una vez empacado el cuero, las personas encargadas de la distribución del producto se dirigen a entregar a cada cliente su pedido o se entrega en el lugar de producción del producto.

4.6.2 Flujo grama Proceso Cuero

Gráfico 33: Flujo grama Proceso Cuero







Fuente: Curtiembre Zúñiga Hnos.
Elaborado por: Michelle Zúñiga

4.7 PLAN DE MARKETING

El plan de marketing es fundamental para la curtiembre Zúñiga Hnos., es una herramienta de gran uso en donde la población del país, especialmente enfocado en la población de la provincia de Tungurahua pueda conocer a la curtiembre, lo ofrece, que conozcan que los productos son de excelente calidad a precios adecuados para su consumo.

4.7.1 Marketing MIX

4.7.1.1 Producto

El producto es conocido como un bien o servicio que se ofrece al mercado para satisfacer alguna necesidad o expectativa. El producto de la curtiembre Zúñiga Hnos., es el cuero terminado, donde la piel pasa por varios procesos para tener el producto final que es el cuero donde este producto tiene varias presentaciones como son:

- Batanado
- Crust
- Grasos
- Hidrofugados
- Nobuck
- Wet blue
- Prensados o Aplacados

El producto líder de la curtiembre es el cuero negro que pertenece al grupo de prensados o acabados, es el producto más vendido al mes por lo cual genera más rentabilidad para la curtiembre, los costos de producción no son muy altos, de igual manera el cuero escolar negro también tiene una buena acogida por temporadas, este cuero también pertenece a prensados o acabados. La curtiembre debe seguir ofreciendo estos productos que generan la mayor utilidad.

Los productos menos vendidos por la curtiembre son el wet blue y el gamuson, el gamuson tiene altos costos de producción, lo cual no resulta tan favorable este producto a la curtiembre.

Objetivos del producto

- Satisfacer las necesidades o expectativas al cliente con el producto brindado.
- Brindar un producto de calidad al cliente.
- Lograr que el producto sea conocido a nivel nacional.

Estrategias del producto

La curtiembre Zúñiga Hnos., desde sus inicios su mayor objetivo a satisfacer las necesidades de sus clientes con buenos productos , que sus clientes se sientan satisfechos ocupando sus productos , poder mantenerlos y aumentando la cartera de clientes, día tras día la curtiembre ha ido innovando en maquinaria para poder reducir los tiempos de producción , se utiliza maquinaria de última tecnología, pero también existe mano de obra ,los acabados son perfectos para que el producto sea distribuido a sus diferentes clientes.

Calidad del producto

La calidad que ofrece la Curtiembre Zúñiga Hnos., es muy buena su materia prima es de excelente calidad, las pieles que se utiliza son de la sierra que son caracterizadas como las mejores pieles para realizar el mejor cuero, de igual manera pasa por procesos de transformación en donde la piel es cuidado para ofrecer al cliente excelentes productos.

4.7.1.2 Precio

El precio es el valor monetario que las personas están dispuestas a pagar por un producto o servicio y así poder satisfacer sus necesidades. Se determina el precio de acuerdo al costo de la materia prima de los productos .Se fija el producto con un precio justo para que nuestros clientes puedan consumir nuestro producto.

Objetivos del precio

- Fijar un precio justo por el producto para que los clientes puedan acceder al mismo.
- Minimizar los costos de producción y materia prima para poder brindar a los clientes precios, más bajo.

- Brindar el producto con excelente calidad a precios más accesibles que la competencia.

Estrategias del precio

Como en toda empresa lo que se busca es poder brindar a los clientes precios justos para que el producto sea consumido, curtiembre Zúñiga Hnos., tiene precios accesibles, y justos, busca minimizar los costos de producción para que el cliente pueda consumir sus productos. En la ciudad de Ambato existe mucha competencia por lo cual se tiene que ofrecer productos de mejor calidad al mejor precio. La curtiembre realiza análisis financieros para conocer sus costos, gastos y tener una rentabilidad, manteniendo un precio justo.

A continuación detallaremos los precios que ofrece la curtiembre Zúñiga Hnos., y los precios de la otras curtiembres es decir de la competencia, los precios que se verán a continuación se debe multiplicar por decímetro cuadrado, cada cliente escoge el tamaño de la banda (cuero).

Tabla 27: Precios

CURTIEMBRE ZÚÑIGA HNOS.		COMPETENCIA CURTIEMBRES	
CUERO	PRECIO	CUERO	PRECIO
Batanado	\$ 0,24	Batanado	\$ 0,27
Crust	\$ 0,28	Crust	\$ 0,32
Gamuson	\$ 0,29	Gamuson	\$ 0,29
Grasos	\$ 0,30	Grasos	\$ 0,31
Hidorfugado	\$ 0,30	Hidorfugado	\$ 0,30
Nobuck	\$ 0,25	Nobuck	\$ 0,26
Wet blue	\$ 0,24	Wet blue	\$ 0,26
Prensados o Aplacados	\$ 0,31	Prensados o Aplacados	\$ 0,29

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Michelle Zúñiga

Los precios que son ofrecidos en la curtiembre Zúñiga Hnos., van muy parejo con el precio de otras curtiembres ,varia muy poco en los precios , como Ambato es una ciudad caracterizada por la gran variedad de curtiembres, los precios son fijados casi por igual por todas las curtiembres para poder brindar precios justos y ser escogidos por la población.

Para la curtiembre Zúñiga Hnos., es difícil poner incrementar su precio para tener más ganancia por la alta competencia que se tienen, de igual manera la materia prima que utiliza es de alta calidad y no se puede abaratar los costos para disminuir el precio.

4.7.1.3 Plaza

La plaza es hacia dónde va el producto final, es el canal de distribución, el camino desde donde se encuentra el producto hasta el destino que es el cliente. El mercado al cual la curtiembre Zúñiga Hnos. Se dirige es a las principales ciudades del Ecuador: Guayaquil, Quito y la ciudad de Ambato.

La empresa que se utiliza para enviar el cuero a otras ciudades es Los Andes, esta empresa cobra 3,50 por los paquetes de cuero enviados ya sean a la ciudad de Quito o Guayaquil, el tiempo que se demora esta empresa en entregar a su ciudad de destino es de un día. Los paquetes de cuero que son entregados en la ciudad de Ambato no tienen costos adicionales, una vez que se ha transformado el cuero es entregado inmediatamente a sus clientes para poder satisfacer sus necesidades, y así poder brindar un buen servicio.

La curtiembre Zúñiga Hnos., cuenta con clientes en la ciudad de Ambato , que están localizados principalmente en el parque industrial, clientes en la ciudad de Quito que están localizados en el sur y norte de la ciudad, y en la ciudad de Guayaquil localizados en el centro de la ciudad.

Objetivos de la plaza

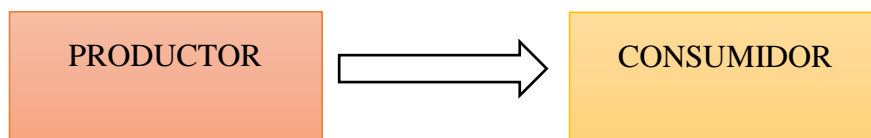
- Proporcionar al cliente productos terminados de buena calidad.
- Garantizar a los clientes de la curtiembre tiempos de entrega inmediatos para poder cumplir con el tiempo de espera acordado.

- Mejorar los canales de distribución de la curtiembre para mejorar los tiempos de entrega.
- Captar nuevos clientes para la curtiembre.

Estrategias de la plaza

Curtiembre Zúñiga Hnos., utiliza Courier para enviar sus productos a los clientes de fuera de la provincia de Tungurahua es decir a clientes de la ciudades de Guayaquil y Quito, se maneja con tiempos de entrega adecuados cumpliendo con lo acordado con los clientes, el producto no es maltratado ni dañado por el envío, es decir llega en excelente estado y a tiempo a sus clientes. A los clientes de la provincia de Tungurahua el producto es entregado por la persona encargada de la distribución en carros de la curtiembre.

Gráfico 34: Canal de Distribución



Elaborado por: Michelle Zúñiga

PROMOCIÓN

La promoción son actividades que realizan las empresas para poder llamar la atención del mercado y ofrecer productos a menores precios. La curtiembre se enfoca en promociones de acuerdo a las temporadas del año y debido a la alta demanda de cuero.

Objetivos promoción

- A los clientes que compren al por mayor se ofrecerá un porcentaje de descuento.
- A través de medios de comunicación y redes sociales poder hacer conocer las promociones de los productos de la curtiembre.

Estrategias promoción

La curtiembre Zúñiga Hnos., no ofrece muchas promociones a las personas, no ha tenido un plan para realizar esto, pero es importante que lo haga a las personas les llama la

atención saber que pueden acceder a un producto a menor precio. Para lo cual se realizara un plan de publicidad para captar más clientes y así poder incrementar las ventas, en la actualidad la mayoría de personas se fijan mucho en las promociones que ofrecen las personas , especialmente se fijan por medio de redes sociales.

Se propone un plan de publicidad para que la curtiembre Zúñiga Hnos., sea más conocida por la población.

Plan de Publicidad

Logotipo Curtiembre Zúñiga Hnos.: El logotipo ayuda a identificar a la empresa, que las personas puedan distinguirlas de la competencia, de igual manera ayudara a captar la vista de posibles clientes para la curtiembre. El logotipo con el que trabaja la curtiembre está formado con letras y símbolos, tiene el nombre y la pequeña frase que los caracteriza.

Gráfico 35: Logotipo Curtiembre Zúñiga Hnos.



Fuente: Google

Elaborado: Héctor Zúñiga (propietario de la curtiembre)

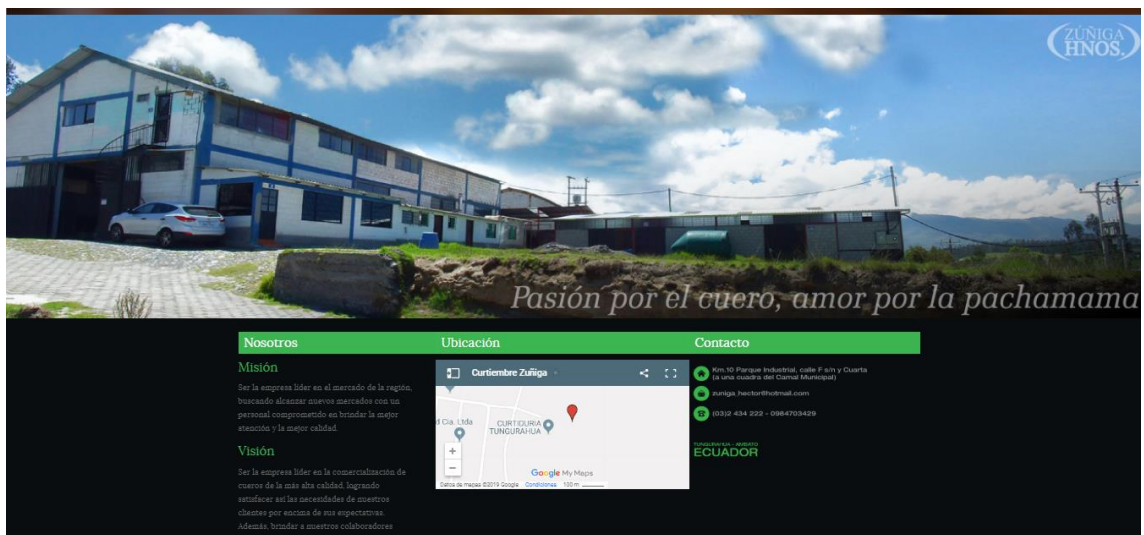
Página Web: fue creada hace algún tiempo, en la página se detalla la variedad de productos que ofrece la curtiembre, la misión y visión, dirección exacta, contactos. Esta página web no es conocida por muchas personas. <http://curtiembrezunigahnos.com/>

Gráfico 36: Página Web



Fuente: Google

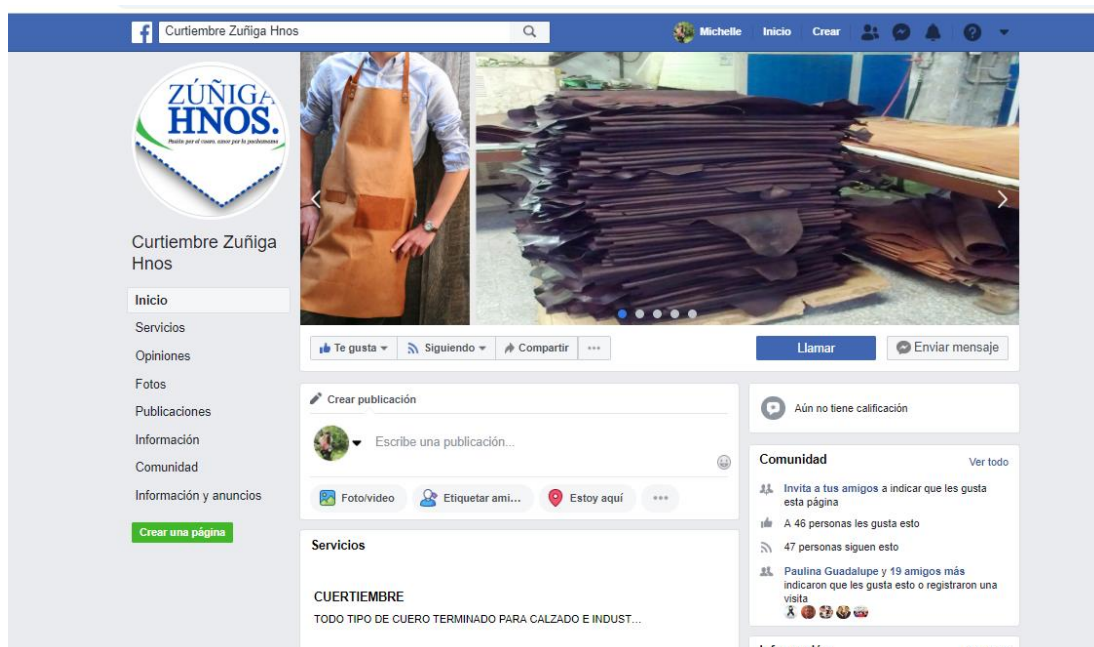
Gráfico 37: Página Web 2



Fuente: Google
Elaborado por:

Facebook: se creo una cuenta de facebook para informar a la gente sobre los productos que ofrecen, y las promociones que se daran en algun tiempo.
<https://www.facebook.com/Curtiembre-Zu%C3%B1iga-Hnos-197901604451016/>

Gráfico 38: Cuenta Facebook



Fuente: Facebook

Radial : Promocionar a la curtiembre através de radios de mayor sintonia en la ciudad de Ambato. Se promocioaria a la curtiembre con el lema :

“Curtiembre Zúñiga Hnos ofrece cuero de alta gama a los mejores precios, esta ubicada en el parque industrial Ambato en la calle F s/n y cuarta (a una cuadra del Camal Municipal), contáctanos al 032420277””

Regalos a clientes: la curtiembre Zúñiga Hnos., entrega a sus clientes camisetas en donde lleva su logotipo y contactos.

4.7.2 Cinco fuerzas de PORTER

	- Influencia + -							
Intensidad +								
	1	2	3	4	1	2	3	
RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS								
Precios				X			X	
Calidad				X		X		
Promociones			X		X			
Prestigio de otras empresas							X	
PODER DE NEGOCIACIÓN PROVEEDORES								
Costos de Materia prima				X			X	
Retrasos en la entrega de materia prima				X			X	
Calidad de materia prima			X				X	
Incumplimiento de entrega de materia prima				X			X	
PODER DE NEGOCIACIÓN CLIENTES								
Empresas de calzado				X			X	
Almacenes		X			X			
Personas dedicadas a fabricación de calzado				X			X	
PRODUCTOS SUSTITUTOS								
Piel sintética				X			X	
Plástico sintético		X			X			
Piel de imitación			X			X		
POSIBLES COMPETIDORES								
Alta publicidad				X			X	
Prestigio			X			X		

Como se analizó y se muestra en el grafico la curtiembre Zúñiga Hnos., tiene una gran competencia y rivalidad, la curtiembre está ubicada en la ciudad de Ambato donde se caracteriza por haber gran variedad de curtiembres dedicada a realizar y ofrecer buen cuero, este es el gran problema que atraviesa la curtiembre la alta competencia el sistema económico del país no está jugando a favor ,se busca poner en práctica las estrategias para poder sobresalir ante la competencia, de igual manera muchas veces hay problemas con

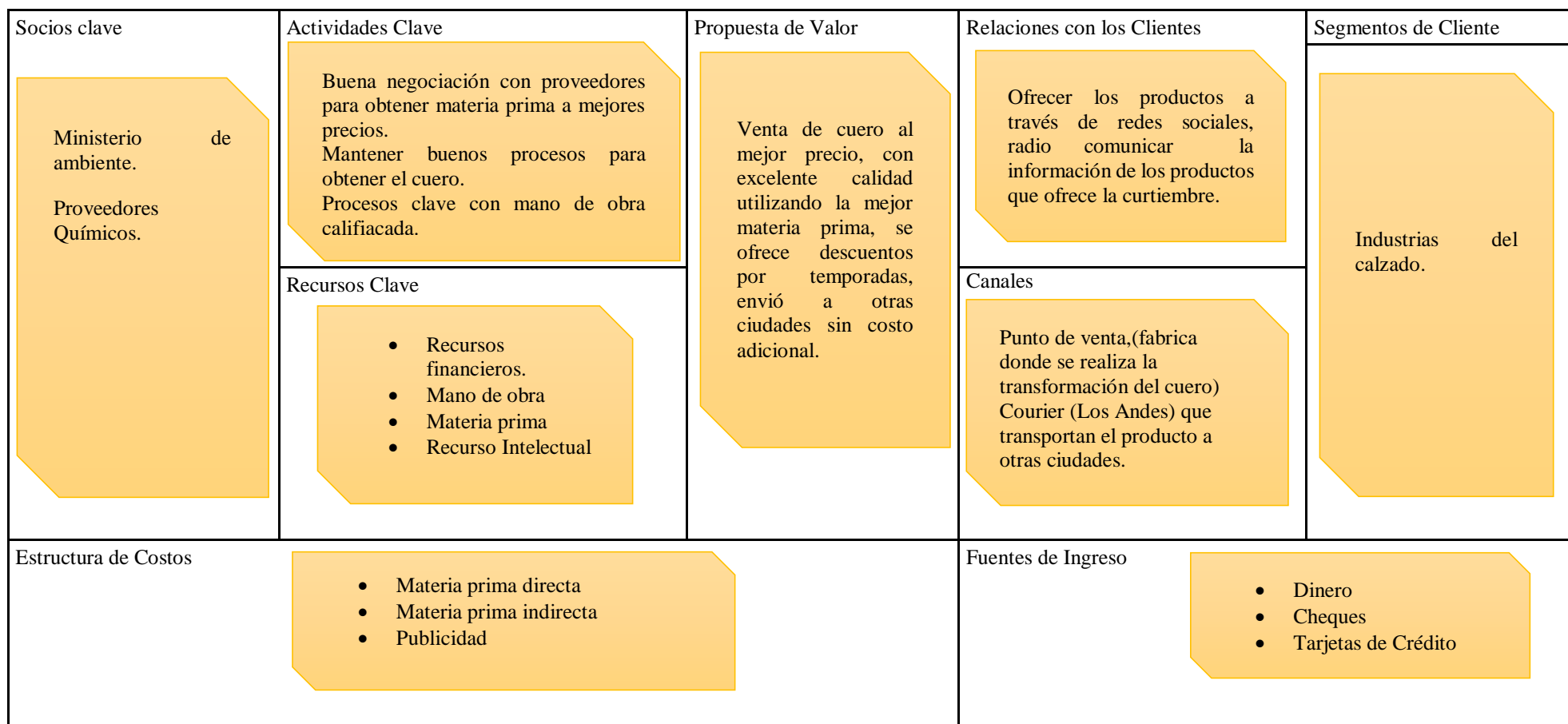
la entrega de materia prima, hay temporadas en donde la materia prima que es la piel se escasea y contrae problemas a la curtiembre o la calidad de la materia prima no es buena.

En la actualidad otra problemática es los productos que sustituyen al cuero, el principal producto que sustituye es el sintético, han realizado vario calzado con esta materia prima que es el cuero sintético y por lo general las personas acceden más a este producto porque es de mejor costo, las personas por el costo están prefiriendo este producto, pero en un futuro las personas no ven el daño que tiene comprar este calzado porque como no es cuero verdadero produce danos a la piel, este calzado no dura mucho, sudor, en cambio el calzado con cuero propio tiene varios beneficios como es cuidado de la piel, no le permite sudar al pie, tiene muchos años de duración y es más elegante que el calzado sintético.

En todo los años de existencia de la curtiembre no ha creado un plan de publicidad, por lo cual la curtiembre no se ha dado a conocer ante toda la población, esto sería de gran ayuda para abrir nuevos mercados, poder ser conocida a nivel nacional que las personas conozcan de la curtiembre consuman sus productos y se den cuenta que el gran producto que la misma ofrece, y así poder tener prestigio a nivel nacional.

4.7.3 Business Model Canvas

Gráfico 39: Business Model Canvas



Fuente: Curtiembre Zúñiga Hnos.

Elaborado por: Michelle Zúñiga

4.8 PLAN FINANCIERO

Tabla 28: Costo Unitario de Producción

COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN								
	Wet blue	Batanado	Crust	Gamuson	Grasos	Hidrofugado	Nobuck	Prensados o Aplacados
Materias primas consumidas	\$2.453,74	\$14.799,04	\$1.375,73	\$2.544,86	\$8.255,45	\$5.218,81	\$15.805,34	\$42.886,11
Mano de obra directa	\$32,00	\$5,33	\$68,57	\$32,00	\$9,60	\$16,00	\$5,65	\$1,92
Costos Indirectos de Fabricación	\$68,77	\$11,46	\$147,37	\$68,77	\$20,63	\$34,39	\$12,14	\$4,13
Unidades producidas	150,00	900,00	70,00	150,00	500,00	300,00	850,00	2.500,00
COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN	\$2.554,51	\$14.815,84	\$1.591,67	\$2.645,63	\$8.285,68	\$5.269,19	\$15.823,13	\$42.892,16
Gasto de Ventas	\$58,21	\$9,70	\$124,74	\$58,21	\$17,46	\$29,11	\$10,27	\$3,49
Gasto de Administración	\$604,52	\$100,75	\$1.295,41	\$604,52	\$181,36	\$302,26	\$106,68	\$36,27
Gastos Financieros	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Otros Gastos	\$3,44	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN	\$21,47	\$16,58	\$43,03	\$22,06	\$16,97	\$18,67	\$18,75	\$17,17
PRECIO DE VENTA	\$41,25	\$39,60	\$49,50	\$47,85	\$49,50	\$57,75	\$49,50	\$51,15
UTILIDAD UNITARIA	\$19,78	\$23,02	\$6,47	\$25,79	\$32,53	\$39,08	\$30,75	\$33,98
MARGEN DE UTILIDAD	47,95%	58,12%	13,08%	53,91%	65,72%	67,67%	62,12%	66,43%

Elaborado por: Michelle Zúñiga

Fuente: Curtiembre Zúñiga Hnos.

Análisis: La curtiembre Zúñiga Hnos., produce ocho productos que son las bandas de cuero con distintas características y precios, los costos de producción de cada artículo son elevados por el alto costo de la materia prima, el artículo con mayor costo es el nobuck pero tiene un gran margen de utilidad para la curtiembre. La mayoría de sus productos muestran buenos resultados en cuanto al porcentaje de utilidad.

Tabla 29 : Presupuesto de Ventas

VOLUMEN ESTIMADO DE VENTAS	2018	2019	2020	2021
EN UNIDADES DE PRODUCTO(BANDAS)				
Wet blue	150,00	157,5	165,4	173,6
Batanado	900,00	945,0	992,3	1.041,9
Crust	70,00	73,5	77,2	81,0
Gamuson	150,00	157,5	165,4	173,6
Grasos	500,00	525,0	551,3	578,8
Hidrofugado	300,00	315,0	330,8	347,3
Nobuck	850,00	892,5	937,1	984,0
Prensados o Aplacados	2.500,00	2.625,0	2.756,3	2.894,1
TOTAL	5.420,00	5.691,00	5.975,55	6.274,33
PRECIO ESTIMADO EN DÓLARES				
Wet blue	\$41,25	\$42,08	\$42,92	\$43,77
Batanado	\$39,60	\$40,39	\$41,20	\$42,02
Crust	\$49,50	\$50,49	\$51,50	\$52,53
Gamuson	\$47,85	\$48,81	\$49,78	\$50,78
Grasos	\$49,50	\$50,49	\$51,50	\$52,53
Hidrofugado	\$57,75	\$58,91	\$60,08	\$61,28
Nobuck	\$49,50	\$50,49	\$51,50	\$52,53
Prensados o Aplacados	\$51,15	\$52,17	\$53,22	\$54,28
INGRESOS TOTALES	\$264.495,00	\$283.274,1	\$303.386,61	\$324.927,06

Elaborado por: Michelle Zúñiga

Fuente: Curtiembre Zúñiga Hnos.

Análisis: La curtiembre produce y comercializa ocho clases de cuero con diferentes características y precios, sus ventas son favorables en cuanto a número de bandas vendidas generan rentabilidad, y tiene proyecciones positivas para sus futuras ventas.

Tabla 30: Estado de Pérdidas y Ganancias

CURTIEMBRE ZÚÑIGA HNOS.				
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS				
PERÍODOS	2018	2019	2020	2021
	MONTO	MONTO	MONTO	MONTO
VENTAS NETAS	\$ 264.495,00	\$ 283.274,15	\$ 303.386,61	\$ 324.927,06
COSTO DE VENTAS	\$ 106.722,78	\$ 114.300,10	\$ 122.415,40	\$ 131.106,90
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 157.772,22	\$ 168.974,05	\$ 180.971,21	\$ 193.820,16
GASTO DE VENTAS	\$ 8.732,08	\$ 9.352,06	\$ 10.016,06	\$ 10.727,20
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 90.678,54	\$ 95.212,47	\$ 99.973,09	\$ 104.971,74
UTILIDAD (PÉRDIDA) OPERACIONAL	\$ 58.361,60	\$ 64.409,52	\$ 70.982,06	\$ 78.121,22
OTROS EGRESOS	\$ 435,79	\$ 466,73	\$ 499,86	\$ 535,35
UTILIDAD (PÉRDIDA) ANTES DE PARTICIPACIÓN	\$ 57.925,81	\$ 63.942,80	\$ 70.482,20	\$ 77.585,87
UTILIDAD (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	\$ 57.925,81	\$ 63.942,80	\$ 70.482,20	\$ 77.585,87
IMPUESTO A LA RENTA	\$ 14.481,45	\$ 15.985,70	\$ 17.620,55	\$ 19.396,47
UTILIDAD (PÉRDIDA) NETA	\$ 43.444,36	\$ 47.957,10	\$ 52.861,65	\$ 58.189,40

Fuente: Curtiembre Zúñiga Hnos.

Elaborado por: Michelle Zúñiga

Análisis: La Curtiembre Zúñiga Hnos., tiene resultados positivos en su estado de pérdidas y ganancias, una vez cubiertos los costos y gastos incurridos por diferentes rubros , se obtuvo una utilidad favorable desde el año 2018 ,hasta el 2021 que se realizó mediante proyecciones.

Tabla 31 : Balance General Proyectado

CURTIEMBRE ZÚÑIGA HNOS.				
	2018	2019	2020	2021
ACTIVO CORRIENTE				
Caja y bancos	\$ 109.000,00	\$ 122.214,72	\$ 135.705,04	\$ 149.694,77
Cuentas y documentos por cobrar	\$ 4.408,25	\$ 4.721,24	\$ 5.056,44	\$ 5.415,45
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 113.408,25	\$ 126.935,96	\$ 140.761,48	\$ 155.110,22
ACTIVOS FIJOS				
Menaje y Vajilla	\$ 156,87	\$ 156,87	\$ 156,87	\$ 156,87
Suministros de aseo y limpieza	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00
Camiones	\$ 25.180,00	\$ 25.180,00	\$ 25.180,00	\$ 25.180,00
Maquinaria y Equipo	\$ 59.000,00	\$ 59.000,00	\$ 59.000,00	\$ 59.000,00
Computadores	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Muebles y Enseres	\$ 369,00	\$ 369,00	\$ 369,00	\$ 369,00
Software	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00
Vehículo	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00
Otros	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00
SUBTOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 102.160,87	\$ 102.160,87	\$ 102.160,87	\$ 102.160,87
(-)Depreciaciones	\$ 9.089,56	\$ 18.179,13	\$ 27.268,69	\$ 36.358,26
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 93.071,31	\$ 83.981,74	\$ 74.892,18	\$ 65.802,61
ACTIVOS DIFERIDO NETO	\$ 670,54	\$ 536,43	\$ 402,32	\$ 268,22
TOTAL DE ACTIVOS	\$ 207.150,10	\$ 211.454,13	\$ 216.055,99	\$ 221.181,05

PASIVO CORRIENTE				
Cuentas y documentos por pagar a proveedores	\$ 258,00	\$ 250,00	\$ 150,00	\$ 150,00
		\		
TOTAL DE PASIVOS CORRIENTES	\$ 256,02	\$ 250,00	\$ 150,00	\$ 150,00
PATRIMONIO				
Capital social pagado	\$ 163.449,41	\$ 163.449,41	\$ 163.449,41	\$ 163.449,41
Utilidad (pérdida) neta	\$ 43.444,36	\$ 47.957,10	\$ 52.861,65	\$ 58.189,40
TOTAL DE PATRIMONIO	\$ 206.893,77	\$ 211.406,51	\$ 216.311,06	\$ 221.638,81
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 207.150,10	\$ 211.454,13	\$ 216.055,99	\$ 221.181,05
COMPROBACIÓN DEL BALANCE	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00

Fuente: Curtiembre Zúñiga Hnos.

Elaborado por: Michelle Zúñiga

Análisis: En el balance general nos ayuda a conocer la situación real económica financiera de la curtiembre Zúñiga Hnos., se demuestra los activos y pasivos que posee y como están siendo utilizados, la curtiembre demuestra cifras positivas para su correcto funcionamiento.

PUNTO DE EQUILIBRIO

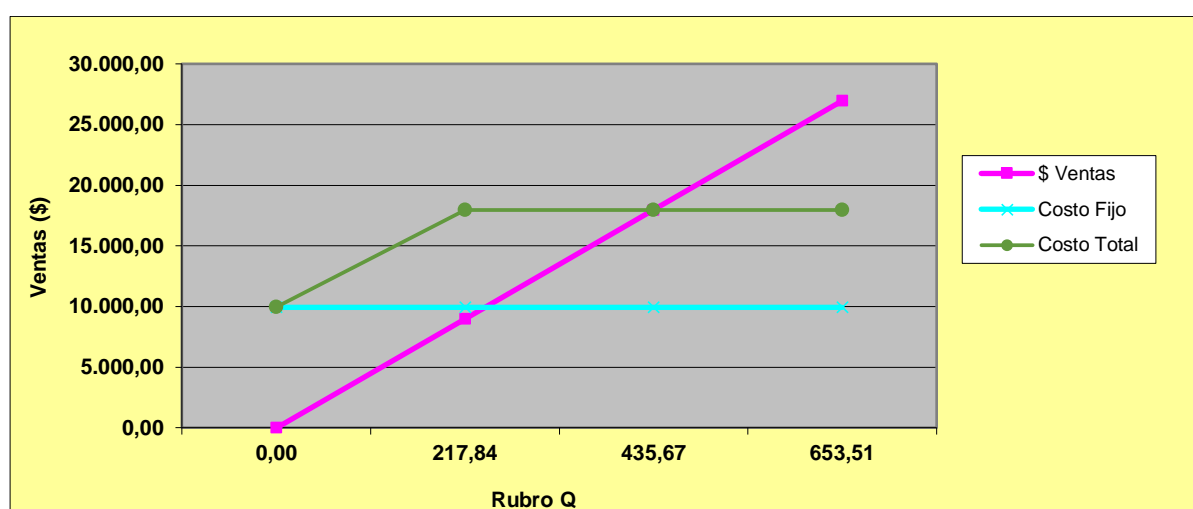
Tabla 32: Punto de Equilibrio

Precio Venta	41,25
Coste Unitario	21,39
Gastos Fijos Mes	9.953,53
Pto. Equilibrio	435,67
\$ Ventas Equilibrio	17.971,56

Fuente: Curtiembre Zúñiga Hnos.

Elaborado por: Michelle Zúñiga

Gráfico 40: Punto de Equilibrio



Fuente: Curtiembre Zúñiga Hnos.

Elaborado por: Michelle Zúñiga

Análisis: La curtiembre Zúñiga Hnos., para obtener su punto de equilibrio es decir no tener pérdidas ni ganancias deberá vender 436 bandas (cuero) que equivale a 17951,56 dólares al año, para obtener ganancias deberá vender más de 436 bandas de cuero.

Tabla 33: Flujo de Caja Proyectado

INGRESOS OPERACIONALES	2018	2019	2020	2021
Recuperación por ventas	\$ 264.495,00	\$ 283.274,15	\$ 303.386,61	\$ 324.927,06
EGRESOS OPERACIONALES				
Pago a proveedores	\$ 93.339,08	\$ 99.966,15	\$ 107.063,75	\$ 114.665,28
Mano de Obra Directa	\$ 4.800,00	\$ 5.140,80	\$ 5.505,80	\$ 5.896,71
Mano de Obra Indirecta	\$ 4.632,00	\$ 4.960,87	\$ 5.313,09	\$ 5.690,32
Gasto de Ventas	\$ 8.732,08	\$ 9.352,06	\$ 10.016,06	\$ 10.727,20
Gastos de Administración	\$ 90.678,54	\$ 97.116,72	\$ 104.012,00	\$ 111.396,86
Costos Indirectos de Fabricación	\$ 6.199,59	\$ 6.639,76	\$ 7.111,18	\$ 7.616,08
TOTAL EGRESOS OPERACIONALES	\$ 208.381,29	\$ 223.176,36	\$ 239.021,88	\$ 255.992,44
FLUJO OPERACIONAL	\$ 56.113,71	\$ 60.097,78	\$ 64.364,73	\$ 68.934,62
EGRESOS NO OPERACIONALES				
Pago de Impuestos	-\$ 14.028,43	-\$ 15.500,51	-\$ 17.100,91	-\$ 18.839,93
FLUJO NETO GENERADO	\$ 42.085,28	\$ 44.597,27	\$ 47.263,82	\$ 50.094,69
+Depreciaciones	\$ 9.089,56	\$ 18.179,13	\$ 27.268,69	\$ 36.358,26
SALDO FINAL DE CAJA	\$ 51.174,84	\$ 62.776,4	\$ 74.532,51	\$ 86.452,95

Elaborado por: Michelle Zúñiga

Fuente: Curtiembre Zúñiga Hnos.

Análisis: En el flujo de efectivo se muestra las entradas y salidas de efectivo de la Curtiembre Zúñiga Hnos., donde se muestran los movimientos de flujos de caja es decir ingresos y egresos, siendo este positivo y demostrando que la curtiembre tiene solvencia en el mercado.

EVALUACIÓN FINANCIERA

Cálculo del Valor Actual Neto (VAN)

Permite conocer si es viable invertir en un determinado negocio. La curtiembre Zuñiga Hnos., es una empresa ya constituida que labora hace algunos años, pero no ha tenido una evaluación financiera para conocer sus valores actuales y poder conocer si en los siguientes años será viable continuar con sus funciones.

Si el VAN es positivo la curtiembre tendrá resultados positivos es decir obtener ganancias, pero si el resultado es negativo la curtiembre tendrá pérdidas.

Se utiliza la siguiente fórmula para calcular:

$$VAN = -1 + \frac{FN}{(1+i)^1} + \frac{FN2}{(1+i)^2} + \frac{FN3}{(1+i)^3} + \frac{FN4}{(1+i)^4}$$

Tabla 34: Formulación de Datos VAN

FORMULACIÓN DE DATOS	
F1	\$ 51.174,84
F2	\$ 62.776,4
F3	\$ 74.532,51
F4	\$ 86.452,95
n	4
i	8,79%
IO	-\$ 163.449,41

Elaborado por: Michelle Zúñiga

Fuente: Curtiembre Zúñiga Hnos.

$$VAN = -163.449,41 + \frac{51.174,84}{(1 + 0,0879)^1} + \frac{62.776,40}{(1 + 0,0879)^2} + \frac{74.532,51}{(1 + 0,0879)^3} + \frac{86.452,96}{(1 + 0,0879)^4}$$

$$VAN = \$56.238,85$$

Análisis: Existe un VAN positivo para la curtiembre de \$56.238,85 USD lo que implica el incremento del valor de la curtiembre es un proyecto viable.

Calculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno o TIR nos permite saber si es viable invertir en un determinado negocio, el porcentaje mide si la empresa será viable.

$$TIR = \sum_{T=0}^n \left(\frac{Fn}{(1+i)^n} \right) = 0$$

Tabla 35: Tasa Interna de Retorno TIR

	AÑOS	Inversión
		\$163.449,41
F1	\$51.174,84	
F2	\$62.776,40	
F3	\$74.532,51	
F4	\$86.452,95	
TIR	25%	

Elaborado por: Michelle Zúñiga

Fuente: Curtiembre Zúñiga Hnos.

Análisis: La tasa interna de retorno de la curtiembre es de 25% ,se concluye que el proyecto es rentable ,el TIR es mayor a la Tasa de Descuento que es 10%, es viable invertir en la curtiembre .

Cálculo de Período de Recuperación de la Inversión (PRI)

El período de recuperación de la inversión (PRI) es un indicador que mide en cuánto tiempo se recuperará el total de la inversión a valor presente.

Tabla 36: Cálculo de Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI)

Años	FNF	Factor de Actualización	FNE ACTUALIZADOS
0	\$163.449,41	1,00	
1	\$ 55.174,84	0,91	\$ 50.209,10
2	\$ 67.776,40	0,83	\$ 56.254,41
3	\$ 74.532,51	0,75	\$ 55.899,38
4	\$ 86.452,95	0,68	\$ 58.788,01

Elaborado por: Michelle Zúñiga

Fuente: Curtiembre Zúñiga Hnos.

$$PRI = \text{Año ult. neg. FNE act y Acumulado} \left\{ \frac{\text{Ultimo neg. FNE Act y Acum.}}{\text{FNE Actualizado del Año Siguiente}} \right\} * 12\}$$

Inversión Inicial	\$163.449,41
Ultimo Flujo	\$58.788,01
Por recuperar	\$104.661,40
Pr:años	1,780319
PR=3+1=4	

Elaborado por: Michelle Zúñiga

Fuente: Curtiembre Zúñiga Hnos.

Análisis: la inversión para trabajar en los próximos años que realizo la curtiembre Zúñiga Hnos., se recuperara en un periodo de 4 años.

Calculo de Relación Benéfico Costo (RB/C)

La relación costo beneficio toma los ingresos y egresos presentes netos del estado de resultado, para determinar cuáles son los beneficios por cada dolar que se sacrifica en el proyecto.

Tabla 37: Calculo de Relación Benéfico Costo (RB/C)

Años	FNF	Ingresos	Costos y Gastos	Factor de Actualización 10%	Ingresos Actualizados	Costos y Gastos Actualizados
0	\$163.449,41			1,00		
1	\$ 55.174,84	\$264.495,00	\$ 206.569,19	0,91	\$ 240.690,45	\$ 187.977,96
2	\$ 67.776,40	\$283.274,15	\$ 219.331,36	0,83	\$ 235.117,54	\$ 182.045,03
3	\$ 74.532,51	\$303.386,61	\$ 232.904,41	0,75	\$ 227.539,95	\$ 174.678,31
4	\$ 86.452,95	\$324.927,06	\$ 247.341,19	0,68	\$ 220.950,40	\$ 168.192,01
TOTAL					\$ 924.298,34	\$ 712.893,31

Elaborado por: Michelle Zúñiga

Fuente: Curtiembre Zúñiga Hnos.

$$\text{Beneficio /Costo} = \frac{\text{Ingresos Actualizados}}{\text{Costos Actualizados}}$$

$$\text{Beneficio /Costo} = \frac{924.298,34}{712.893,31}$$

$$\text{Beneficio/Costo}=1,30$$

Análisis: La relación beneficio costo es de 1,30 lo cual significa que por cada dólar que invierte la curtiembre Zúñiga Hnos., tiene un excelente de 0,30 centavos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES:

- Al realizar el diagnóstico del entorno empresarial de la Curtiembre Zuñiga Hnos., se determinó que existen varios problemas internos y externos como consecuencia de la falta de manuales de función, análisis FODA establecidos, mal manejo administrativo, no hay controles de producción, falta de planificación en las ventas, no existe planes de marketing y publicidad que ayude a incrementar las ventas.
- Se determinó que los precios establecidos de los productos que ofrece la curtiembre van a la par con las demás curtiembres localizadas en Ambato ofrecen precios justos para el mercado cuenta con ocho productos con diferentes características, textura, calidad y precios que son elaborados y comercializado por la misma, la plaza en donde se enfoca la empresa es en distintas ciudades principalmente en Ambato, Quito y Guayaquil, la curtiembre no realiza promociones para los clientes.,
- La curtiembre Zúñiga Hnos., ha tenido resultados excelentes en cuanto a la evaluación financiera, por cuanto su VAN es de \$56.238,85 un valor positivo y mayor a 1 ,su TIR es de 25% lo cual es un porcentaje aceptable y es viable ya que es mayor a la tasa de descuento, de igual manera el cálculo relación beneficio costo su valor es 1, 30 mayor a 1 lo cual se demuestra que por cada dólar que invierte la curtiembre se tendrá ganancias de 0,30 centavos , la curtiembre es un negocio viable ha demostrado valores positivos , se ha recuperado su inversión y se obtuvo proyecciones de ventas favorables para los siguientes años.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda aplicar los manuales de función, las estrategias del análisis FODA, plan administrativo, plan de marketing y plan de publicidad que se diseñó en el plan de negocios para la Zúñiga Hnos., y así se podrá mejorar su gestión administrativas y de ventas.
- Se recomienda aplicar promociones en los productos que ofrece la curtiembre, para poder aumentar las ventas y hallar nuevos clientes.
- Se recomienda aplicar diferentes indicadores financieros periódicamente para conocer la situación real de la curtiembre, al igual que realizar un estudio financiero para controlar los ingresos y egresos que se tienen en la curtiembre Zúñiga Hnos.

BIBLIOGRAFÍA

- Almoguera, J. (2013). *Plan de Negocio*. Obtenido de: <http://www.emprendedores.es/var/em/storage/original/application/3373f3665e53b434f92799593bdb1285.pdf>
- Andía, W., & Pinto, E. (1 de enero de 2013). Los planes de negocios y los proyectos de inversión:similitudes y diferencias . *Industrias Data*. Obtenido de: <http://www.redalyc.org/pdf/816/81629469009.pdf>
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Varela, M. (16 de abril de 2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigacioón en Educación Médica*. Obtenido de: <http://riem.facmed.unam.mx/node/47#arriba>
- Espinosa, R. (2014). *Marketing Mix*. Obtenido de: <https://robertoespinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2/>
- Grande, I., & Abascal, E. (2013). *Analisis de Encuestas*. Obtenido de: <https://books.google.com.ec/books?id=qFcZOOiWRSGC&printsec=frontcover&dq=la+encuesta+Granda+;+Abascal&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwic1p35yrfGAhUntlkKHeAODIAQ6AEIKDAA#v=onepage&q=la%20encuesta%20Granda%20%3B%20Abascal&f=false>
- Hernández, R., Fernández,C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación educativa*. Mexico: El Comercio S.A.
- Herrera, R., & Baquero, B. (2012). *Las 5 Fuerzas de Porter*. Obtenido de: [http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Emprendedores/\[PD\]%20Documentos%20-%205%20fuerzas%20de%20porter.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Emprendedores/[PD]%20Documentos%20-%205%20fuerzas%20de%20porter.pdf)
- León,J. (2017). *Plan de Negpcios de la empresa Proalim,Ubicada en la ciudad de Riobamba,Provincia de Chimborazo peridodo 2017-2020*. (Tesis de pregrado,Escuela Superior Politécnica de Chimborazo).Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/8691/1/12T01128.pdf>
- Malhotra, N. (2013). *Investigacion de Mercados*.Obtenido de: <https://books.google.com.ec/books?id=SLmEblVK2OQC&pg=PA280&dq=inve stigacion+de+mercados+naresh+malhotra+Un+cuestionario,+ya+sea+que+se+ll>

ame+cedula,+forma+de+entrevista+o+instrumento+de+medicion,es+un+conjunto+formal+de+preguntas+para+obtener+informacion+

Medina , G. (2017). *Diseño de un Plan de Negocios para la empresa textil confecciones Elegantt Gusa,de la Ciudad de Ambato,Provincia de Tungurahua,Periodo 2016-2018*. (Tesis de pregrado,Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/8629/1/12T01106.pdf>

Megias, J. (07 de agosto de 2013). *El fin de los planes de negocio*. [Entrada blog]. Obtenido de: <https://javiermegias.com/blog/2013/08/el-fin-de-los-planes-de-negocio/>

Michaux, S. (2016). *Las Cinco Fuerzas de Porter*. Obtenido de: <https://books.google.com.ec/books?id=mWLyCwAAQBAJ&pg=PT2&dq=Michaux,+Stephanie+las+cinco+fuerzas+de+porter&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi6v9Pq1rfgAhXEtlkKHbgLCJMQ6AEIKDAA#v=onepage&q=Michaux%20Stephanie%20las%20cinco%20fuerzas%20de%20porter&f=false>

Ministerio de Industria y Productividad. (2011). *Boletín mensual de análisis sectorial de MIPYMES*. Obtenido de: <https://www.flacso.edu.ec/portal/pnTemp/PageMaster/dvwqb97pv9quz2d9pwvqomo3wnqad7.pdf>

Pérez, J. (2017). *Curtiembre* .Obtenido de: <https://definicion.de/curtiembre/>

Quijano, G. (2013). *Marketing y Finanzas*. Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/8699/1/12T01135.pdf>

Servicio de Rentas Internas del Ecuador. (2018). *Clasificador industrial internacional uniforme*. Obtenido de: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/home>

Silva , D. (13 de diciembre de 2015). *Componentes o Elementos del Plan de Negocios*. [Entrada de blog]. Obtenido de: <http://plandenegociosudo.blogspot.com/2015/12/componentes-o-elementos-del-plan-de.html>

Velasco, F. (2013). *Aprende a Elaborar un Plan de Negocios*. Barcelona: Paidós Iberica.

Viniegra, S. (2014). *Entendiendo el Plan de Negocios*. Obtenido de:
[https://books.google.com.ec/books?id=JcoXAwAAQBAJ&printsec=frontcover
&dq=Entendiendo+el+Plan+de+Negocios+viniegra&hl=es&sa=X&ved=0ahUK
EwiNhND2LfgAhVBuVkKHffoBVIQ6AEIKDAA#v=onepage&q=Entendiend
o%20el%20Plan%20de%20Negocios%20viniegra&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=JcoXAwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Entendiendo+el+Plan+de+Negocios+viniegra&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiNhND2LfgAhVBuVkKHffoBVIQ6AEIKDAA#v=onepage&q=Entendiend o%20el%20Plan%20de%20Negocios%20viniegra&f=false)

ANEXOS



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS

ENCUESTA CON FINES ACADÉMICOS

Objetivo de la Encuesta: Determinar el nivel de aceptación y grado de satisfacción del cliente de la curtiembre Zúñiga Hnos.

1. ¿Conoce la gama de producción de la Curtiembre Zúñiga Hnos?

Si.....

No.....

2. ¿Con qué frecuencia adquiere usted productos de la Curtiembre Zúñiga Hnos?

.... Varias veces al mes

.... Por lo menos una vez al mes

.... Por lo menos una vez cada dos meses

.... Por lo menos una vez cada tres meses

.... Una vez cada seis meses o menos

3. ¿Cuántas bandas (cuero) al mes consume?

.... 1 a 10 bandas

.... 20 a 40 bandas

.... 40 a 60 bandas

... 60 a 100 bandas

... 100 a 170 bandas

4. ¿Qué productos (bandas) ha adquirido en la Curtiembre Zúñiga Hnos?

.... Batanado

.... Crust

.... Gamuson

.... Grasos

.... Hidrofugado

.... Nobuck

.... Wet Blue

..... Prensados o Aplacados

5. ¿Su poder adquisitivo destinado para la adquisición de productos de curtiembre esta dado en?

..... 20 a 30 dólares

..... 40 a 50 dólares

..... 60 a 70 dólares

6. ¿Cumple la curtiembre con el tiempo de entrega convenido?

Si.....

No.....

7. ¿Los canales de distribución que utiliza la curtiembre Zúñiga Hnos., son?

..... Excelentes

..... Muy Buenos

..... Buenos

..... Regulares

..... Malos

8. ¿Qué tiempo lleva consumiendo los productos de la curtiembre?

..... 2 meses

..... 4 meses

..... 6 meses

..... Más de un año

9. ¿Qué tan satisfecho se siente usted con la curtiembre?

..... Muy Satisfecho

..... Satisfecho

..... Regular

..... Insatisfecho

10. ¿Qué resalta más de la curtiembre Zúñiga Hnos?

..... Calidad del producto

..... Buen precio del producto

..... Atención al cliente

..... Formas de Pago

11. ¿Le gustaría que la Curtiembre Zúñiga Hnos., realice promociones de sus productos?

Si....

No....

12. ¿A su criterio en qué medio de comunicación le gustaría informarse sobre la Curtiembre Zúñiga Hnos.?

..... Radio

..... Prensa Escrita

..... Redes Sociales

..... Páginas Web

13. ¿Recomendaría usted la Curtiembre Zúñiga Hnos?

Si....

No....

Anexo B: Entrevista

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Cuáles son los aspectos positivos que posee la Curtiembre Zúñiga Hnos?	<p>El sistema productivo alcanzado a través de 27 años de experiencia para poder brindar productos de calidad.</p> <p>Trabajan con materia prima de calidad.</p> <p>Ofrecen buenos precios a los clientes.</p>
¿Cuáles son los negativos que posee la Curtiembre Zúñiga Hnos?	La desconfianza generada por los gobernantes y sus políticas económicas, productivas cambiantes según el régimen de turno.
¿Los objetivos institucionales son conocidos por todo el personal de la Curtiembre Zúñiga Hnos?	Si se tiene reglamentos de seguridad industrial, ocupacional en donde se resumen todo los objetivos de la curtiembre, se detallan objetivos de progreso, estabilidad laboral, cuidados personales y ética profesional.
¿Existe manual de funciones en la Curtiembre Zúñiga Hnos?	La curtiembre no cuenta con manual de función.

¿Curtiembre Zúñiga Hnos cuenta con personal capacitado para brindar productos de calidad?	Si se tiene personal capacitado y profesional para brindar productos de calidad.
¿Cuáles son los servicios o productos que tienen mayor aceptación por lo clientes que ha permitido crecer a la Curtiembre Zúñiga Hnos?	La mayoría de productos son aceptados por los clientes, pero el más vendido es el cuero llamado Prensa o Aplacados, pero todos forman parte del crecimiento de la curtiembre, son productos de calidad.
¿Qué diferenciación ofrece el producto respecto a la competencia?	Se realiza productos de calidad, son productos de clase selecta con la mejor materia prima del país, la producción está dedicada hacer productos de cuero terminado seleccionado.
¿Cómo se proyecta la Curtiembre Zúñiga Hnos en 3 años?	Se proyecta de forma positiva, con un espíritu positivo para poder crecer y aumentar la cartera de clientes, pero también dependerá de las políticas económicas del gobierno.

Anexo C: Información sobre Costos

INFORMACIÓN SOBRE COSTOS				
COMPOSICIÓN DE MATERIAS PRIMA DEL PRODUCTO				
			COSTO UNID.	COSTO
Wet blue	UNIDAD	CANTIDAD	DÓLARES	TOTAL
Agua	litros	36.000,00	\$ 0,001	\$ 25,92
Piel	piel	5.420,00	\$ 16,000	\$ 86.720,00
Sal	gramos	936.000,00	\$ 0,001	\$ 1.123,20
Merpin8020	gramos	10.800,00	\$ 0,003	\$ 34,56
Merpin8011	gramos	10.800,00	\$ 0,003	\$ 34,56
Cal	gramos	11.196,00	\$ 0,002	\$ 25,75
Merpin8008	gramos	10.800,00	\$ 0,003	\$ 34,56
Sulfuro de sodio	gramos	9.600,00	\$ 0,019	\$ 182,40
Metabisulfito	gramos	19032	\$ 0,001	\$ 22,84
Sulfato de Amonio	gramos	9.096,00	\$ 0,016	\$ 143,63
Merpin 8010	gramos	18.000,00	\$ 0,003	\$ 57,60
Rohapon OPB	gramos	24.000,00	\$ 0,002	\$ 55,92
Novaltán Map	gramos	10.800,00	\$ 0,003	\$ 30,24
Formico	gramos	60.000,00	\$ 0,002	\$ 119,40
Acido Sulfurico	gramos	11.412,00	\$ 0,001	\$ 9,02
Cromo	gramos	6.000,00	\$ 0,002	\$ 9,78
Isoplem	gramos	1.200,00	\$ 0,027	\$ 32,40
				\$ 88.661,77

			COSTO UNID.	COSTO
			DÓLARES	TOTAL
Batanado	UNIDAD	CANTIDAD		
Anilina	Gramos	720,00	\$ 0,0014	\$ 1,01
Pintura	litros	24,00	\$ 3,1500	\$ 75,60
				\$ 76,61
			COSTO UNID.	COSTO
			DÓLARES	TOTAL
Crust	UNIDAD	CANTIDAD		
Novaltan PF	gramos	6.000,00	\$ 0,003	\$ 19,20
Pak	gramos	6.000,00	\$ 0,003	\$ 15,90
Tanigan Pr	gramos	28.800,00	\$ 0,003	\$ 97,92
Novaltan PBY	gramos	16.800,00	\$ 0,004	\$ 63,00
Anilina	gramos	2.880,00	\$ 0,001	\$ 4,03
Pem	gramos	1.920,00	\$ 0,005	\$ 8,74
Sam	gramos	3.600,00	\$ 0,004	\$ 15,08
Agua	litros	3.744,00	\$ 0,001	\$ 2,70
Trupotan Uph	gramos	10.800,00	\$ 0,000	\$ 4,08
				\$ 230,65
			COSTO UNID.	COSTO
			DÓLARES	TOTAL
Gamuson	UNIDAD	CANTIDAD		
Pintura	litros	24,00	\$ 3,15	\$ 75,60
Tanigan Pr	gramos	2800,00	\$ 0,003	\$ 9,52
Novaltan PBY	gramos	1600,00	\$ 0,004	\$ 6,00
				\$ 91,12
			COSTO UNID.	COSTO
			DÓLARES	TOTAL
Grasos	UNIDAD	CANTIDAD		
Merpin8011	gramos	6.000,00	\$ 0,003	\$ 19,20
Merpin8020	gramos	6.000,00	\$ 0,003	\$ 19,20
Cal	gramos	4.800,00	\$ 0,002	\$ 11,04

Merpin8016	gramos	8.400,00	\$ 0,003	\$ 26,88
				\$ 76,32
			COSTO UNID.	COSTO
Hidrofugado	UNIDAD	CANTIDAD	DÓLARES	TOTAL
Pintura	litros	48	\$ 3,150	\$ 151,20
Cromo EH	gramos	57600	\$ 0,003	\$ 160,13
				\$ 311,33
			COSTO UNID.	COSTO
Nobuck	UNIDAD	CANTIDAD	DÓLARES	TOTAL
Quimicos re curtido	kilos	596,54	\$ 2,93	\$ 1.746,26
Pintura	litros	48,00	\$ 3,15	\$ 151,20
Anilina	gramos	2.400,00	\$ 0,0014	\$ 3,36
				\$ 1.900,82
			COSTO UNID.	COSTO
Prensados o Aplacados	UNIDAD	CANTIDAD	DÓLARES	TOTAL
Quimicos Re curtidos	kilos	596,54	\$ 2,93	\$ 1.746,26
Pintura	litros	60,00	\$ 3,15	\$ 189,00
Laca	galon	24,00	\$ 2,30	\$ 55,20
				\$ 1.990,46

Anexo D: Costos de Mano de obra Directa e Indirecta

MANO DE OBRA DIRECTA				
		REMUNERACIÓN	REMUNERACIÓN	REMUNERACIÓN
CONCEPTO	CANTIDAD	MENSUAL INDIV.	MENSUAL TOTAL	ANUAL
Operarios de producción	10,00	\$ 389,00	\$ 3.890,00	\$ 4.668,00
TOTAL	10,00	\$ 389,00	\$ 3.890,00	\$ 4.668,00

MANO DE OBRA INDIRECTA				
		REMUNERACIÓN	REMUNERACIÓN	REMUNERACIÓN
CONCEPTO	CANTIDAD	MENSUAL INDIV.	MENSUAL TOTAL	ANUAL
Portero	1,00	\$ 386,00	\$ 386,00	\$ 4.632,00
TOTAL	1,00	\$ 386,00	\$ 386,00	\$ 4.632,00

MATERIALES INDIRECTOS			
		VALOR	VALOR
CONCEPTO	CANTIDAD	UNITARIO	TOTAL
Plastico	10,00	\$ 4,50	\$ 45,00
Cinta Delgada	17,00	\$ 0,90	\$ 15,30
Cinta de Embalaje	18,00	\$ 1,50	\$ 27,00
Papel Adhesivos	20,00	\$ 2,00	\$ 40,00
TOTAL		\$ 8,90	\$ 127,30

Anexo E:Informe sobre Gastos

GASTOS ADMINISTRATIVOS				
PERSONAL ADMINISTRATIVO	CANTIDAD	SUELDO MENSUAL	TOTAL MENSUAL	REMUNERACIÓN ANUAL
Gerente	1,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 18.000,00
Jefe de producción	1,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00
Contador	1,00	\$ 390,00	\$ 390,00	\$ 4.680,00
Auxiliar contador	1,00	\$ 390,00	\$ 390,00	\$ 4.680,00
Secretaria	1,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 4.800,00
SUBTOTAL	5,00	\$ 3.680,00	\$ 3.680,00	\$ 44.160,00
GASTO DE VENTAS				
PROMOCION	CANTIDAD	GASTO MENSUAL	TOTAL MENSUAL	GASTO ANUAL
Vendedor	1,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 6.000,00
Regalos	20,00	\$ 10,00	\$ 200,00	\$ 2.400,00
SUBTOTAL	21,00	\$ 510,00	\$ 700,00	\$ 8.400,00
PROPAGANDA Y PUBLICIDAD				\$ 118,00
GASTOS DE TRANSPORTE				\$ 170,00
PROVISIÓN CUENTAS MALAS				\$ 44,08
TOTAL GASTO DE VENTAS				\$ 8.732,08